بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة اليرموك
كلية الاقتصاد والعلوم الادارية
قسم الادارة العامة

مفهوم الإنتاجية والعوامل المؤثرة عليها من وجهة نظر موظفي مراكز الوزارات الأردنية

THE NATURE AND FACTORS INFLUENCING PRODUCTIVITY "AS PERCIEVED BY THE EMPLOYEES OF CENTRAL MINISTRIES IN JORDAN."

إعداد الطالب
أمجد محمد عبيدات

اشراف
الدكتور محمد الروابدة
١٤٢٧هـ/ ٢٠٠٧م

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة اليرموك
كلية الاقتصاد والعلوم الادارية
قسم الادارة العامة

مفهوم الإنتاجية والعوامل المؤثرة عليها من وجهة نظر موظفي مراكز الوزارات الأردنية

THE NATURE AND FACTORS INFLUENCING PRODUCTIVITY "AS PERCIEVED BY THE EMPLOYEES OF CENTRAL MINISTRIES IN JORDAN."

إعداد الطالب
أمجد محمد عبيدات
بكالوريوس علوم عسكرية/ جامعة مؤتة

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة في جامعة اليرموك٢٠٠٧م

لجنة المناقشة

١. الدكتور محمد الروابدة.................................مشرفا ورئيسا
٢. الأستاذ الدكتور محمد الطعامنة.......................... عضوا
٣. الاستاذ الدكتور رائف توفيق...........................عضوا
٤. الدكتور رائد عبابنه................................. عضوا

الإهداء --

روح والدي رحمه الله.................. الذي أنار الدرب لي وعلمني ورباني

والدتي الحبيبة.................................. أدامها الله برا وإحسانا والتي ما

فتئت تدعو لي صباحا ومساءا

إخواني وأخواتي.......................... الذين عذروني

زوجتي......................... التي وقفت إلى جانبي وتحملت كل الأعباء

إلى

أبنائي.......................... على مساندتهم ووقوفهم إلى جانبي

ابنتي آلاء................ التي تعبت ووقفت معي طوال فترة الدراسة وتحملت كل الأعباء

ابنتي الصغيرة بتول.................................... التي لم أجد الوقت الكافي لها

إلى كل من ساند بالكلمة أو الجهد

إلى جميعهم أهدي هذا العمل

الباحث أمجد محمد عبيدات

شكر وتقدير..

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجه وعظيم سلطانه والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم......

الذي قال" اطلب العلم من المهد إلى اللحد"، و" طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة". صدق رسول الله(صلعم).

يسعدني ان أتقدم بالشكر والاحترام من الدكتور **محمد الروابدة** مدينا له بالفضل كله على تكرمه بالإشراف على هذه الرسالة فجزاه الله عنّا خير الجزاء.

واشكر الأستاذ الدكتور رائف **توفيق** على قبوله مراجعة الرسالة وعلى ملاحظاته ومشورته المخلصة والتي كان لها جميل الأثر في نفسي وعلى قبوله المشاركة في مناقشة هذه الرسالة.

واشكر الأساتذة الكرام، الأستاذ الدكتور **محمد الطعامنة** ، والدكتور رائد **عبابنة** على تفضلهم بمناقشة الرسالة سائلا الله عز وجل ان يوفقني للاستفادة من توجيهاتهم وخبراتهم الواسعة.

والشكر كل الشكر إلى جميع أساتذتي الأفاضل أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية على سعة صدورهم واحترامهم لي ورعايتهم المخلصة لما قدموه لي أثناء دراستي.

ولا يفوتني ان أشكر كل من وقف معي وشجعني على إتمام هذا الأمر من الإخوة والأحبة والأصدقاء والزملاء.

إلى جميع هؤلاء الشكر والتقدير

والحمد لله رب العالمين

الباحث امجد عبيدات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

الملخص

مفهوم الإنتاجية والعوامل المؤثرة عليها من وجهة نظر موظفي مراكز الوزارات الأردنية

اعداد: أمجد محمد عبيدات
اشراف: الدكتور محمد الروابدة

ان الهدف من تحسين ورفع مستوى الانتاجية انها قد تساعد على تحقيق النمو الاقتصادي ورفع الدخل القومي، وتحقيق الرفاه الاجتماعي، لذلك فان هذه الدراسة هدفت الى التعرف على واقع الانتاجية في جزء من القطاع الحكومي الاردني(مراكز الوزارات) من حيث التعرف على العوامل المؤثرة في الانتاجية، ومفهوم الانتاجية، ومقاييس الانتاجية المستخدمة اضافة لاراء الموظفين في كيفية تفعيلها.

كما هدفت الدراسة الى التعرف على مدى وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين العوامل المؤثرة على رفع مستوى الانتاجية(نظام الرواتب والحوافز والعلاوات، العلاقات مع الاخرين، اسلوب الادارة، استخدام الوسائل التقنية الحديثة) تعزى للمتغيرات الشخصية(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، نوع العمل).

وهدفت ايضا الى التعرف غلى نوعية العلاقات الارتباطية بين ابعاد الدراسة المتمثلة في(زيادة مدخولات الموظفين، زيادة الانتاجية، زيادة حافزية الموظفين).

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والعاملين في مراكز الوزارات الاردنية وعددها(٢٠) وزارة، حيث تم اختيار عينة من هؤلاء الموظفين بدون تحديد منصب او وظيفة معينة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة(٥٨٢) اسيبانة اي ما نسبته(٧٣%).

ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من(١٥) فقرة استخدمت لجمع بيانات الدراسة الميدانية، تم معالجة البيانات المجمعة باستخدام البرنامج الاحصائي(SPSS/PC)، واستخرجت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الاحادي واستخراج معاملات الارتباط.

زقد اسفرت الدراسة عن نتائج كان من ابرزها:

١. بينت الدراسة العوامل الاكثر تاثير على رفع مستوى الانتاجية.

٢. ابرزت الدراسة عدم رضا الموظفين عن الرواتب والعلاوات الحالية.

٣. اظهرت الدراسة ايجابيات اهداف نظام الحوافز حسب اولوياتها.

٤. ابرزت الدراسة مستوى عالي في مدى مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الاهداف المطلوبة منها والتي تتمثل في: (زيادة مدخولات الموظفين، وزيادة الحافزية لديهم، وزيادة الانتاجية، والفاعلية، وتحسين الخدمات، وتقليل دوران العاملين، وتقليل العمل الاضافي).

٥. بينت الدراسة مفهوم الانتاجية، حيث كان مستوى الاداء الكمي والنوعي في الدرجة الاولى، وجاء في المرتبة الثانية مفهوم تنفيذ الاوامر بسرعة ودقة وكفاءة، وجاء في المرتبة الثالثة مفهوم الالتزام بالدوام وساعات العمل الرسمي.

٦. ابرزت الدراسة مقاييس الانتاجية، حيث كانت التقارير الشخصية التي يكتبها الرؤساء هي المقياس الاول، ومعدلات الاداء الكمية والنوعية هي المقياس الثاني.

٧. ابرزت الدراسة اهم العوامل والعناصر التي تساعد في تفعيل الانتاجية، حيث كان زيادة الانتاجية الرواتب، وتحسين الوضع المادي، وتوفير الحوافز التشجيعية، والمساواة بين الموظفين في طليعتها.

٨. كشفت الدراسة عن وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اراء المبحوثين حول تاثير نظام الرواتب والحوافز والعلاوات في الانتاجية تعزى لمتغير الجنس وجاءت لصالح الاناث، وحول تاثير اسلوب الادارة في الانتاجية تعزى لمتغير المستوى التعليمي وفروق تعزى لمدة الخدمة في الوزارة، وحول تاثير العلاقات مع الاخرين في الانتاجية تعزى لمتغير الجنس، وحول تاثير الوسائل التقنية الحديثة تعزى لمتغير نوع العمل.

٩. كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اراء المبحوثين حول تاثير نظام الرواتب والحوافز والعلاوات تعزى لمتغير(العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، نوع العمل)، وتاثير اسلوب الادارة تعزى لمتغير (الجنس، العمر، نوع العمل)، والعلاقات مع الاخرين تعزى لمتغير(العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، نوع العمل)، واستخدام الوسائل التقنية الحديثة تعزى لمتغير(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة).

١٠. كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط ايجابية بين زيادة الانتاجية وزيادة مدخولات الموظفين، وبين زيادة الانتاجية وزيادة حافزية الموظفين.

وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات تشمل العمل على اعادة النظر في سلم الرواتب الاساسية والعلاوات، وتعزيز مبدأ نظام الحوافز واهدافه، وضرورة تطوير مفهوم الانتاجية، واعتماد مقاييس الانتاجية تكون اكثر شفافية وموضوعية، وضرورة تفعيل وتدعيم عناصر الانتاجية في القطاع الحكومي الاردني.

بسم الله الرحمن الرحيم

الفصل الأول

الإطار العام ومنهجية الدراسة

مقدمة

بات من نافلة القول الحديث عن دور الانتاجية في زيادة الرفاه على المستوى الوطني، فالمصدر الرئيسي للنمو الاقتصادي في كل بلد، سواء كان متقدما او ناميا، وسواء كان يقوم على اقتصاديات السوق او على اقتصاد مخطط مركزيا، هو الزيادة في الانتاجية. وعلى العكس فان ضعف النمو والركود والتدهور يستلزم او يصحبه تباطؤ في تحسين الانتاجية (بروكوبنكو، ١٩٨٧).

وتحتل الانتاجية مكانة هامة لدى كافة المستويات وتحظى بعناية واهتمام الباحثين واصحاب العمل على حد سواء، حيث برز ذلك من خلال تأسيس مراكز متخصصة بالانتاجية تهتم بالابحاث والدراسات التطبيقية والمشكلات ذات الصلة في هذا المجال، وكثرة الدراسات والابحاث التي تناولت موضوع الانتاجية، ولم يقتصر الاهتمام برفع مستوى الانتاجية على المؤسسات في القطاع العام الحكومي في مختلف الدول (العلمي،١٩٨٣). ويؤكد بعض الكتاب على ضرورة التمييز بين الانتاج (كمية مطلقة) والإنتاجية (معادله نسبية تربط بين المخرجات والمدخلات) وان زيادة الانتاج لا تعني بالضرورة زيادة الانتاجية (العواملة،١٩٩٣). كما وتعتبر الانتاجية مؤشرا وانعكاسا لمدى استخدام عناصر الانتاج مجتمعة او منفردة بما في ذلك رأس المال والتجهيزات والمواد والالات والعنصر البشري (زكي، ١٩٨٢).

ويرى بعض الكتاب إن الانتاجية هي محصلة للتفاعل بين الفعالية والكفاية اي انها تتمثل في انجاز الاهداف المرسومة من خلال تحويل المدخلات الى مخرجات باقل التكاليف الممكنة (Robbins,1989).

تعتبر الانتاجية ذات اهمية كبيرة للافراد والمنظمات والمجتمعات عموما، فالانتاجية تحقق فوائد نفسية ومادية واجتماعية للافراد، كما انها تعبير عن نجاح المنظمات وفعاليتها في تحقيق الاهداف باقل التكاليف، بالاضافة الى انها تعني الاستخدام الامثل للموارد الاقتصادية، وتحسين المستويات العامة للرفاه المجتمعي، وبالتالي فمن الاهمية بمكان العمل دوما على تحسين مستوى الانتاجية الفردية والتنظيمية والوطنية. ان تحقيق ذلك لا يتم الا من خلال

التعرف على طبيعة الانتاجية ومعوقاتها ووسائل تحسينها باستمرار(محمد،١٩٩٠). وهنا تبرز الاسئلة المتعلقة بالانتاجية: ما هو مفهوم الانتاجية ؟ هل هو الالتزام الكامل بالدوام وساعات العمل الرسمي؟ ام هو مستوى الاداء الكمي والنوعي للموظف؟ او هو تنفيذ الاوامر بسرعة ودقة وكفاءة؟

واما السؤال عن كيفية قياس الانتاجية: هل هي التقارير الشخصية التي يكتبها الرؤساء؟ ام هي معدلات الاداء الكمية والنوعية للموظف؟ كل هذه الاسئلة من وجهة نظر موظفي الحكومة الاردنية خاصة في مراكز الوزارات لمعرفة رأيهم واهم العوامل التي يرون لها دورا في تعزيز او اعاقة الانتاجية (العواملة،١٩٩٣).

ولا غرابة في كل هذا الاهتمام الذي تحظى به الانتاجية اذا ما عرفنا ان جميع القضايا الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في عالمنا المعاصر مرتبطة ارتباطا وثيقا بزيادة الانتاجية، فاقامة الصناعة العصرية، وتزويد الاقتصاد الوطني بالتجهيزات والالات الحديثة، ورفع المستوى المادي والثقافي والتقني للعاملين، وتحسين ميزان المدفوعات، وتسهيل العمل، وتخفيض ساعاته، وبناء المساكن، والسيطرة على التضخم، وتوفير الخدمات الاجتماعية والصحية والترفيهية........الخ، كل ذلك رهن برفع انتاجية العمل والوصول الى مستويات اعلى (العلي،١٩٨٣).

مشكلة الدراسة

أولا: تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسية بما يلي:

أ. الضعف العام في مستوى الإنتاجية لدى موظفو القطاع العام خاصة (مراكز الوزارات الأردنية)، ويستطيع كل مواطن في هذا البلد أن يلمس هذا الضعف من خلال الخدمات التي تقدم في مؤسسات القطاع الحكومي العام من معاناة وتأخر وروتين في إنجاز المعاملات والتعامل وانعدام الثقة مع موظفي القطاع العام.

وقد نبه أحد رؤساء الوزارات الأردنية (الفايز، ٢٠٠٤)* إلى ما تواجهه الحكومة من تحديات متنامية بما يتمثل بضرورة تحسين الأداء والخدمة ضمن أسس المساءلة والشفافية لكي تعبر البرامج الحكومية المستقبلية عن طموحات وآمال المواطنين حيث يكون هناك مؤشرات لقياس مدى نجاح هذه التجربة وأن تحقيق الآمال يتطلب رفع القدرات الإنتاجية والأداء والمساءلة الحقيقية وثقة الناس والتركيز على خدمات أفضل وتحقيق نتائج مثالية.

---

* وزارة الخارجية – الأردن – الأحداث المقبلة، Date: 31/5/2007 http://MFa.gov.jo/ar/events_details.php?id-

ب. وقد أشار نفس المصدر (الفايز، ٢٠٠٤) إلى أن عملية الإصلاح يجب أن تبدأ في رئاسة الوزراء قبل غيرها، ومن أجل ذلك تم إنشاء وحدتين متخصصتين تعملان بشكل تكاملي لا تقاطعي (وحدة مراقبة الأداء الحكومي، ووحدة تطوير القطاع العام) وذلك بغية إعطاء الجدية الحقيقية لهذا البرنامج من أجل تعزيز قدرات ومهارات موظفو الدولة ورفدهم بأفضل سبل المعرفة بما يخلق لديهم مساحات أكبر للعمل بإنتاجية وتقديم الخدمة المتميزة للمواطن لأنه حق مشروع له لا منة من الحكومة.

ثانيا: أما الأسباب الرئيسية التي دعت إلى هذه الدراسة:

أ. تعاني معظم الوزارات والمؤسسات العامة في القطاع الحكومي الاردني من البطالة المقنعة، والفائض الكبير في اعداد الموظفين زيادة عن الحاجة اللازمة لاتمام وانجاز نفس الواجبات والمهام الموكلة اليها والذي بدوره يشكل عبئاً كبيرا على هذه الوزارة او المؤسسة واستنزاف طاقاتها ومواردها، وبالتالي عبئاً على ميزانيتها ومدفوعاتها، والذي بدوره يشكل عبئا على كاهل الميزانية العامة للدولة. كما ان البطالة المقنعة والفائض الكبير في اعداد الموظفين يؤدي الى التقصير والتخاذل في انجاز الواجب والقيام بالاعمال والمهام وذلك بالاتكال على بعضهم البعض لانجاز هذه الواجبات وعدم وضوح الاهداف، وغياب المسؤولية، وهذا بدوره يؤدي الى تدني مستوى الانتاجية (الحاج،٢٠٠٧).

ب. تدني مستوى الرواتب وانخفاض العلاوات، ونقص برامج التأهيل والتدريب، وتدني مستوى النمو الوظيفي في الوزارات ومؤسسات القطاع العام الحكومي الاردني، كل هذا سيؤدي الى عدم القناعة والرضا من الموظف وان حرمانه من هذه الامتيازات والتي هي بنظره خسارة له يمكن ان تتسبب بالتقليل او التقصير من مساهمته في المؤسسة او المنظمة التي يعمل بها، والنتيجة تكون تدني مستوى المهارات، وتناقص او تباطؤ في الانتاجية فضلا عن ترافق ذلك مع نقص في الاداء وانخفاض ثقة الجمهور، وما الخطوة التي قامت بها الحكومة هذا العام من زيادة في الرواتب والعلاوات والاجور واعادة النظر في سلم الرواتب للموظفين، وزيادة موازنة عام ٢٠٠٧ بملحق اضافي من اجل زيادة وتعديل رواتب الموظفين ما هي الا الدليل على ذلك(*).

---

* نظام الخدمة المدنية رقم ٣٠ لسنة ٢٠٠٧.

ج. ندرة الدراسات التي تناولت انتاجية الموظف في القطاع العام(الحكومي)، حيث تناولت معظم الدراسات اهمية الحوافز في زيادة الانتاجية والرضا الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص والشركات، ولم يعثر الباحث الا على دراسة واحدة تناولت انتاجية الموظف العام في الاردن.

اهمية الدراسة

تنبع اهمية الدراسة مما يلي:

١. اهمية الانتاجية والدور الحيوي الذي تحتله في تحقيق الاهداف، والاستخدام الافضل للامكانات المادية والتنظيمية والبشرية والتي بدورها تؤدي بوصول المنظمة الى اعلى درجات النجاح وتحقيق الرفاه الاجتماعي والاقتصادي وجميع مناحي الحياة ايضاً، لذلك حظي موضوع الانتاجية باهتمام القيادات السياسية ورجال الاعمال والباحثين.

٢. كما اننا نستطيع ان نلمس اهمية الانتاجية على مستوى المنظمة، والمجتمع.

أ.اما بالنسبة للمنظمة فان الانتاجية تعبر عن كفاءة الادارة في استغلال الموارد والامكانات المتاحة لها والحصول من هذه الامكانات على احسن نتيجة ممكنة، وبالتالي فان زيادة الانتاجية قد تعني تقدم التكنولوجيا وتطوير المنتج ورقي الاساليب والخدمات والتسهيلات وملائمة مهارات العمال، اي استخدام الادارة لمواردها بافضل شكل ممكن ومن جهة اخرى فان انخفاض الانتاجية يعني ان الادارة لم تحسن استغلال الموارد التي في حوزتها.

ب. اما فيما يتعلق بالمجتمع كله، فان الانتاجية تؤثر على رفاهية هذا المجتمع وذلك عن طريق السلع والخدمات التي توفرها لافراد المجتمع، وكمية هذه السلع والخدمات ودرجات جودتها ومدى مقابلتها لتوقعات المستهلكين وارضائها لأذواقهم والتوقيت التي تصل فيه الى المستهلكين.

٣. ان الدراسات التي تناولت هذا الموضوع وعلى وجه الخصوص في الاردن كانت جزئية في معظمها، لذلك فانه من الاهمية بمكان دراسة اهمية العوامل المحفزة للموظف واهمية كل منها في ظل البطالة والفقر خاصة وان معرفة هذه العوامل ستؤدي الى تحسين وضع الموظف.

٤. كما ان معرفة اولوية الحوافز تقدم الدليل الكافي للادارات في استثمار هذه الحوافز، والتي اذا تم الربط بين الاداء والحوافز بشكل عادل ومنصف فان ذلك سيؤدي الى تحسين وضع الموظف، ويشجعه على الاستمرار في عطائه وادائه.

اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى:

١. التعرف على مفهوم الانتاجية والعوامل المؤثرة عليها وكيفية قياسها وذلك من خلال إتجاهات الموظفين في مراكز الوزارات الاردنية.

٢. معرفة اتجاهات الموظفين والعاملين في الوزارات الاردنية نحو حوافز العمل المستخدمة وابعادها المختلفة، ومدى تاثيرها على الانتاجية.

٣. التعرف على الفروقات في اتجاهات المبحوثين تبعاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، نوع المعمل).

٤. استخلاص النتائج والتوصيات والتي يأمل الباحث انها ستساهم في رفع مستوى الانتاجية في الوزارات الاردنية والتي بدورها ستؤدي الى تطوير وتحسين مستوى الخدمات العامة.

اسئلة الدراسة

تهدف الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما اهم العوامل الاكثر تاثيرا على رفع مستوى الانتاجية وما مدى تاثير نظام الرواتب والحوافز والعلاوات على ذلك؟

٢. ما اهداف نظام الحوافز والعلاوات مرتبة حسب الاولوية؟

٣. ما مدى مساهمة نظام الحوافز في تحقيق زيادة مدخولات الموظفين، وزيادة الانتاجية، وزيادة الفاعلية، وتحسين الخدمات، وزيادة حافزية الموظفين، وتقليل دوران العاملين، وتقليل العمل الاضافي؟

٤. ما مفهوم الانتاجية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة؟

٥. ما مقاييس الانتاجية المتبعة في الوزارات الاردنية من وجهة نظر العاملين في الوزارات الأردنية؟

٦. كيف يمكن تفعيل الانتاجية في الوزارات الاردنية من وجهة نظر العاملين في الوزارات الأردنية؟

فرضيات الدراسة

الفرضية ١: توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى($a\geq,05$) في اراء افراد عينة الدراسة نحو تاثير نظام الرواتب والعلاوات في الانتاجية، تعزى لمتغيرات(الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي ومدة الخدمة ونوع العمل).

الفرضية ٢: توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى($a\geq,05$) في اراء افراد عينة الدراسة لأثر اسلوب الادارة في الانتاجية تعزى لمتغيرات(الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي ومدة الخدمة ونوع العمل).

الفرضية ٣: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى($a\geq,05$) في آراء أفراد عينة الدراسة لأثر العلاقات مع الاخرين في الانتاجية تعزى لمتغيرات(الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي ومدة الخدمة ونوع العمل).

الفرضية ٤: توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى($a\geq05$,) في اراء افراد عينة الدراسة لأثر استخدام الوسائل التقنية الحديثة المستخدمة في الانتاجية تعزى لمتغيرات(الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي ومدة الخدمة ونوع العمل).

الفرضية ٥: هناك علاقة ايجابية عند مستوى($a\geq05$,) بين زيادة مدخولات الموظفين وزيادة الانتاجية.

الفرضية ٦: هناك علاقة ايجابية عند مستوى($a\geq05$,) بين زيادة حافزية الموظفين وزيادة الإنتاجية.

الفرضية ٧: هناك علاقة إيجابية عند مستوى ($a\geq05$,) بين زيادة الفاعلية وزيادة الإنتاجية.

الفرضية ٨: هناك علاقة إيجابية عند مستوى ($a\geq05$,) بين تحسين الخدمات وزيادة الإنتاجية.

منهجية الدراسة

من اجل الاجابة على اسئلة الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على عدة اساليب:

١. الاسلوب النظري

وتم الرجوع الى مصادر المعلومات الثانوية المتمثلة بالكتب والمجلات والدوريات العربية والاجنبية، والدراسات السابقة المحلية والعربية والاجنبية المتوفرة في مكتبة الجامعة، ومن خلال استخدام قواعد البيانات ومن خلال الانترنت.

٢. الاسلوب الميداني

استخدام المسح الميداني من خلال استبانة غطت جميع جوانب العوامل التي تؤثر في الانتاجية لمعرفة وجهات نظر المجتمع الاصلي للدراسة من الموظفين في مراكز الوزارات الاردنية.

٣. اسلوب التحليل الاحصائي.

تم ادخال بيانات الدراسة والتي تم تجميعها بواسطة اداة الدراسة الى الحاسوب لاستخراج التحليلات الاحصائية وذلك باستخدام الرزمه الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS/PC وكما يلي:

١. استخدمت التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص المبحوثين الشخصية(العمر والجنس والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة في الوزارة الحالية، ومدة الخدمة في الوزارة، ونوع العمل).

٢. استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاجابة على اسئلة الدراسة التي تنسجم مع التحليل.

٣. استخدمت التكرارات والنسب المئوية للاجابة على قسم من اسئلة الدراسة.

٤. استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (ف)، وكذلك استخراج معاملات الارتباط بيرسون للتعرف على علاقات الارتباط في الفرضيات الخامسة والسادسة، والسابعة والثامنة واستخدام (Tukey) واستخدام (Correlation).

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والعاملين في مراكز الوزارات الاردنية، حيث تمثل الوزارات الاردنية(مجتمع الدراسة) جزءا مهما في الدولة، وهي السلطة التنفيذية التي تعمل على تنفيذ السياسات العامة في الوطن، وقد اختار الباحث عينة من الموظفين بدون تحديد منصب او وظيفة معينة لان هؤلاء الموظفين هم الذين يقومون بالعمل، وهم الذين ينتجون، وهم الذين يمثلون العمود الفقري للوزارات، لذلك كان لا بد من الوقوف والتعرف على طبيعة عمل هؤلاء الموظفين، وكيفية ممارستهم لاعمالهم من اجل معرفة النواحي الايجابية في مزاولتهم لاعمالهم وتعزيزها، ومعرفة النواحي السلبية لتجنبها والتغلب عليها.

عينة الدراسة

تم اختيار الموظفين والذين يمثلون عينة الدراسة من نفس مجتمع الدراسة وبطريقة عشوائية طبقية، وشملت الدراسة (٨٠٠) موظف من جميع الفئات، ومن جميع المستويات وحتى الشهادة الجامعية الثالثة ذكورا واناثا بدون استثناء وبغض النظر عن مدة الخدمة في الوزارة او فترة العمل بالوظيفة الحالية، حيث تم توزيع (٨٠٠) استبانة على المعنيين وتم استعادة (٥٨٢) وتشكل ما نسبته(٧٣%).

اداة الدراسة

قام الباحث بتطوير اداة الدراسة (استبانة) غطت جميع الجوانب والعوامل المؤثرة في الانتاجية، حيث اشتملت الاستبانة على جزئين ضمت(١٤) فقرة موزعة بين اقسام الدراسة وسؤالا مفتوحا، وقد تم التاكد من صدق وثبات الاداة، وكانت اقسام الدراسة كما يلي:

١. قسم يتعلق بالبيانات الشخصية (العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة في الوزارة(المؤسسة)، ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية، ونوع العمل، والوزارة، والمسمى الوظيفي).

٢. قسم يتعلق بالرواتب والعلاوات والرواتب الاضافية التي يتقاضاها الموظفون، ومقابل ذلك ما هو الراتب والعلاوات التي يقترحها المبحوثون لتلبي حاجاتهم وطموحاتهم.

٣. قسم يتعلق العوامل التي تؤثر على رفع مستوى الانتاجية، كما يراها افراد عينة الدراسة، وشملت سبع عوامل (القسم الثاني من الجزء الثاني).

٤. قسم يتعلق اهداف نظام الحوافز والعلاوات، كيف يرتبها افراد عينة الدراسة حسب اولويتها، وشملت سبع أهداف (القسم الثالث من الجزء الثاني).

٥. قسم يتعلق مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الاهداف بما يتعلق(بزيادة مدخولات الموظفين، وزيادة الانتاجية، وزيادة الفاعلية، وتحسين الخدمات، وزيادة حافزية الموظفين، وتقليل دوران العاملين، وتقليل العمل الاضافي) كما يراها افراد عينة الدراسة، وشملت سبع أهداف(القسم الرابع من الجزء الثاني).

٦. قسم يمثل مفهوم الانتاجية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة، وشملت ثلاث خيارات وترك المجال مفتوحا للتعبير عن ارائهم(القسم الخامس من الجزء الثاني).

٧. قسم يمثل مقاييس الانتاجية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة، وشملت فقرتين وترك المجال مفتوحا للتعبير عن ارائهم(القسم السادس من الجزء الثاني).

٨. قسم يمثل رؤية افراد عينة الدراسة للدور الذي يلعبه الموظف في تفعيل الانتاجية، وذلك من خلال التعبير عن ارائهم في العوامل التي تؤدي الى تفعيل الانتاجية في الوزارة التي يعملون بها(القسم السابع من الجزء الثاني).

فحص الصدق والثبات (Validity and Reliability)

للتاكد من صدق اداة الدراسة قام الباحث بعرض الاستبانة على ثمانية من المحكمين من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اليرموك والمتخصصين في مجال الادارة، حيث شملت (٥) محكمين في مجال الادارة العامة، محكم واحد في مجال ادارة الاعمال، محكمين اثنين في مجال التسويق وجميعهم من حملة درجة الدكتوارة وذلك من اجل الحكم على درجة ملائمة الفقرات في الاستبانة من حيث مناسبتها للمجال الذي عُملت من اجله، ومن حيث صياغة محتواها اللغوي، وبناءا على ملاحظات المحكمين تم تعديل صياغة بعض الفقرات محتوىً ولغة.

وللتاكد من ثبات الاداة قام الباحث باستخراج معامل الإتساق (كرونباخ الفا) (Cronbach alpha) للاتساق الداخلي لاقسام الدراسة، ووجد ان معامل الإتساق هو(٨٨٥،)، حيث تعتبر هذه القيمة مقبولة لغايات هذه الدراسة.

المصطلحات:

الانتاجية : هي علاقة نسبية بين متغيرين او اكثر احدهما يمثل جانب المخرجات(انتاج كمي ونوعي محدد)، والاخر يمثل جانب المدخلات(عناصر الانتاج المختلفة مثل راس المال والالات والعنصر البشري وغيرها)(العواملة،١٩٩٣).

انتاجية العامل : هي كمية الانتاج التي تتحقق خلال مدة زمنية معينة بواسطة وحدة معينة من العمل، او النسبة بين الانتاج المحقق وكمية العمل التي بذلت في خلال مدة زمنية معينة (ابو الخير،٢٠٠٥).

التحفيز : يطلق على التحريك للامام وهو عبارة عن كل قول، او فعل، او اشارة، تدفع الانسان الى سلوك افضل او تعمل على استمراره فيه، والتخفيز ينمي الدافعية ويقود اليها، الا ان التحفيز يأتي من الخارج فان وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى وان عدمت صار التحفيز هو الحث من الاخرين على ان يقوم الفرد بالسلوك المطلوب(الجسار والجادر،٢٠٠٤)

الدافعية نحو العمل : ويقصد بها مدى التعلق والاحساس بالرضا والاجتهاد والمسؤولية الشخصية عن العمل لدى شاغل الوظيفة (ابو تايه،٢٠٠٠).

الحوافز(بشكل عام) : هي مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الادارة للعاملين، لتحريك قدراتهم الانسانية بما يزيد من كفاءة ادائهم لاعمالهم، على نحو اكبر وافضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم واهدافهم ورغباتهم وبما يحقق اهداف المنظمة ايضا (اللوزي،١٩٩٥).

الحوافز المادية : هي الحوافز التي تقوم باشباع حاجات الانسان الاساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات ، والارتفاع بمستوى كفايتهم مثل الراتب والمكافات التشجيعية، والعلاوات والترقيات، والمشاركة بالارباح والمكافات عن الاقتراحات والاختراعات (اللوزي،١٩٩٥).

محددات الدراسة

١. محدودية الادبيات المتعلقة في موضوع الدراسة في البيئة العربية بشكل عام، والبيئة الاردنية بشكل خاص، مما ادى الى الاعتماد بالدرجة الاولى على الادبيات الاجنبية والادبيات المترجمة الى العربية.

٢. محدودية الدراسات المتوفرة في مجال القطاع العام ، حيث ان معظم الدراسات تناولت القطاع الخاص، وبعض المؤسسات العامة والانتاجية.

٣. الاختلاف ما بين البيئات الاصلية التي تناولتها الادبيات والدراسات السابقة وما بين البيئة الاردنية ما اوجد الحاجة لملائمة المفاهيم الواردة في الادبيات الاجنبية وتطويعها للاستخدام بما يلائم البيئة الاردنية.

٤. عدم الجدية والشفافية والصدق التي لمسها الباحث من الموظفين المعنيين في تعبئة الاستبانات حيث كانت الاجابات تعكس الرغبة والطموح في نفس الموظف.

٥. تعكس هذه الدراسة اراء الموظفين والعاملين في مراكز الوزارات الاردنية وهم من مستوى وظيفي واجتماعي ومعيشي يختلف عن الموظفين في الاقاليم والمحافظات(خارج المركز الرئيسي).

٦. صعوبة قياس مفهوم الإنتاجية في القطاع الحكومي كونها أموراً غير ملموسة.

٧. الصعوبات التي وجدها الباحث خلال توزيع الاستبانات على مراكز الوزارات حيث امتنع معظم هذه الوزارات عن التعبئة، الا بعد جهود وعلاقات شخصية، كما ان قسم من الموظفين كان يعتبر ذلك جزءا من افشاء الاسرار او التدخل في خصوصياته.

خطة الدراسة

تم تقسيم الدراسة الى أربعة فصول وذلك من اجل ايجاد توافق بين اهداف الدراسة من ناحية والاسئلة والفرضيات من ناحية اخرى وهي كما يلي:

الفصل الاول: (الإطار العام للدراسة) ويتكون من : المقدمة، ومشكلة الدراسة، واهمية الدراسة، واهداف الدراسة، واسئلة الدراسة، وفرضيات الدراسة، ومنهجية الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وصدق وثبات الأداة، والمصطلحات، ومحددات الدراسة، وخطة الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

- **الاطار النظري**: ويهدف الى تقديم تعريف باهمية ودور الانتاجية، ومفهومها، ومكوناتها، والعوامل المؤثرة فيها ، وعوامل تحسينها (سواء العوامل الداخلية والعوامل التي يصعب تغييرها والعوامل التي يسهل التغلب عليها والعوامل الخارجية سواء التغيرات الهيكلية للموارد الطبيعية والحكومة والبنية التحتية) وقياس الانتاجية، والمشاكل التي تواجه ذلك، ومعوقاتها، وأخيرا تطرق الباحث إلى الانتاجية في المؤسسات العامة في الاردن.

- **الدراسات السابقة**: ويشمل عرضا للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الانتاجية، والحوافز التي تؤثر على رفع مستوى الانتاجية حيث قام الباحث بتقسيم هذه الدراسات الى ثلاثة مجموعات: تناولت المجموعة الاولى الدراسات المحلية الاردنية، وتناولت المجموعة الثانية الدراسات العربية، وتناولت المجموعة الثالثة الدراسات الاجنبية.

الفصل الثالث: ويشمل تحليل البيانات ونتائج الدراسة: ويهدف الى عرض ومناقشة بيانات الدراسة بعد تحليلها حيث يتضمن وصفا لبيانات الدراسة ونتائج التحليل الاحصائي بعرض الخصائص الديموغرافية للعينة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاجابة على اسئلة وفرضيات الدراسة.

الفصل الرابع: ويشمل **النتائج، والتوصيات**: حيث يهدف الى تقديم ايجاز لأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة، ومن خلال البيانات المعروضة، وتقديم اهم التوصيات والاقتراحات التي يعتقد الباحث ملاءمة تطبيقها في الوزارات الاردنية على ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة الحالية.

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

أولا: الإطار النظري

تمهيد

أصبح دور الانتاجية على المستوى الوطني امراً معترفا به الان عالميا، فالمصدر الرئيسي للنمو الاقتصادي في كل بلد سواء كان متقدماً او ناميا، وسواء كان يقوم على اقتصاديات السوق او على اقتصاد مخطط مركزيا هو الزيادة في الانتاجية، وعلى العكس فان ضعف النمو والركود والتدهور يستلزم او يصحبه تباطؤ في تحسين الانتاجية، وبالرغم من الدراسات الكثيرة التي تم اجراؤها في البلاد الصناعية المتقدمة لتحليل النمو المتناقص للانتاجية، الا انه لم يتم التوصل الى تفسير واحد كاف لانخفاض الانتاجية (بروكوبنكو،١٩٨٧).

ان الثابت علمياً ان الدراسات التي تتناول الجوانب المختلفة للانتاجية والعوامل المؤثرة فيها وفق اسلوب علمي تمثل اساساً مهماً لتنفيذ الاجراءات المخططة لزيادة الرفاه الاجتماعي والاقتصادي، ذلك ان اتخاذ القرارات الاستراتيجية في السياسة والاقتصاد تتم بالدرجة الاولى على اساس تامين مستلزمات اعلى كفاية ممكنة (محجوب وهاشم،٢٠٠٠).

ويقو (Landel،١٩٨٦) في كتابه (ادارة الانتاجية من خلال الناس)(managing productivity through people)

إنه من الصعب جدا ان تتناول اي مجلة او جريدة اعمال ولا تكون مليئة بالدراسات والنشرات التي تبحث في الانتاجية، وتستحوذ على كل انسان، ذلك بان برامج تطوير الانتاجية، ومراكز الانتاجية موجودة في كل انحاء الولايات المتحدة.

كما يقول نفس المصدر ان الكثير من الشركات الكبرى تعمل على خلق مواقع ادارية عليا جديدة، ومجموعات مهام خاصة وذلك من اجل هدف وحيد هو الاجابة على الاسئلة: ما هي الانتاجية؟ وكيف نتدبر من اجل تطوير الانتاجية؟ ان موضوع الانتاجية يعتبر من الموضوعات الحساسة ذات الاهمية القصوى وذلك يرجع الى العديد من العوامل ومنها الزيادة المستمرة في الاسعار والاجور، والتدهور الاقتصادي وبالتالي فانه من الضرورة العمل على حل تلك المشكلات، ولذا فان الغالبية من الخبراء يعتقدون ان الحل يكمن في الانتاجية وتحسينها. وما يؤكد ذلك هو ان

الشعوب المتقدمة والشركات الناجحة غالبا ما تكون الانتاجية فيها مرتفعة. ونجد ان تحسين الانتاجية يساعد على الحد من التضخم والمنافسة الاجنبية سواء على المستوى الداخلي ام الخارجي (عرفه وشلبي، ١٩٩٨).

كما انه يوجد العديد من العوامل التي تساهم في تحسين الانتاجية مثل: زيادة الكفاءة، الادارة الفعالة، تخفيض تكلفة المنتج، وجود علاقات فعالة بين الادارة والعاملين، زيادة انتاجية الالات والتقنية، الاستخدام الحكيم للموارد الراسمالية والبشرية ويمكن قياس كل تلك العوامل بطريقة ما او باستخدام احد مقاييس الانتاجية (Grason,1974).

وتمثل قضية الانتاجية الاهتمام الرئيسي للادارات الحديثة في المؤسسات والمنشآت، ويعتبر تطوير الانتاجية وزيادتها هو الهدف الاهم الذي تسعى الادارة الى تحقيقه. وقد اصبح معلوما ان احداث اي زيادة محسوسة في الانتاجية لا يتحقق بالتمني او المصادفة، ولكن الامر يحتاج الى جهد ودراسة متانية، وتخطيط علمي سليم، وتعامل مع المسببات والمتغيرات التي تؤثر في مستوى الانتاجية (السلمي،١٩٩٣).

يتضح من العرض السابق للدارسات الاجنبية ما يلي:

١. ان جميع هذه الدراسات طبقت في بيئات مختلفة عن البيئة العربية والمحلية، حيث البيئة المتطورة والوعي الثقافي والاجتماعي لدى العاملين، وحيث الاسس العلمية الصحيحة، كما انها تختلف من حيث العادات والتقاليد والقيم والديانة والتي لا تتناسب بشكل تام مع المجتمع العربي الاسلامي.

٢. معظم هذه الدراسات طبقت على القطاع الخاص، حيث الشركات الكبرى، والانتاجية الملموسة، وزيادة الارباح والمبيعات، والشراء، وغيرها.

٣. اكدت جميع هذه الدراسات ان تجربة زيادة فاعلية العنصر البشري، وتحفيزه، وزيادة انتاجيته تحتاج الى بيئة ديموقراطية بعيدة عن المحسوبية، والتحيز وتحتاج الى امكانات مادية وفنية وراس مال بشري ومالي عالي.

مفهوم الانتاجية

ان مفهوم الانتاجية من اكثر المفاهيم غموضا واضطرابا بالرغم من شيوع استخدام مصطلحها ، حيث يقول (س. فابريكانت)(S. Fabricant) وهو باحث امريكي متخصص في الانتاجية:"الانتاجية، موضوع تحيطه فوضى كبيرة... الناس يستعملون نفس المصطلح لكنهم يعنون به اشياء كثيرة"(العلي وحسن،١٩٧٨).

ويؤكد نفس المعنى عالم اخر هو(سولتر)(W.E.G.SALTER) اذ يقول:"ان كلمة الانتاجية تحمل اليوم بين طياتها معان متعددة، فللبعض هي مقياس لكفاءة العامل، وللبعض الاخر تعني المخرجات التي حققها مجموعة الموارد، وبالنسبة لبعض المتفلسفين فانها مرادفة لكلمة الرفاهية، وفي حالة متطرفة فانها ربطت بعامل الزمن..." (العلي،١٩٧٦).

ولعل مما يساعد على ازالة الفوضى التي تسود تحديد مفهوم الانتاجية ان نحدد المستوى الذي نعالج به الموضوع، مثل مستوى الدولة، ومستوى القطاع، ومستوى التنظيم او (المؤسسة)، او مستوى دائرة في تنظيم، او مستوى جماعة، او مستوى فرد، ولعل مما يساعد على ازالة الغموض ايضا ان نحدد شمولية او جزئية تناول الانتاجية فثمة **انتاجية كلية**(Total productivity)،**وانتاجية جزئية** (Partial Productivity).(دره، ١٩٨٢).

كما يستخدم مفهوم ولفظ الانتاجية للتعبير عن المقياس النسبي للعلاقة بين عناصر المدخلات والمخرجات ويمكن تمثيله بالمعادلة التالية: الانتاجية = المخرجات÷المدخلات، ومن خلال ذلك نستطيع القول اذا استطاع مدير الانتاج زيادة كمية الناتج من عملية التحول الانتاجي دون زيادة في كمية الموارد المستخدمة فانه يسهم في زيادة الانتاجية، وعلى ذلك يمكن استخدام مفهوم الانتاج كمقياس لدرجة نجاح مدير الانتاج في استخدام واستغلال الطاقة الإنتاجية (عبد الله وعطية، ١٩٩٠).

ولقد اجريت تجارب عديدة في هذه المجالات خلال الستينات والسبعينات، وازدهرت مفاهيم التصميم الوظيفي وطبقت تطبيقاً واسعاً باعتناق مبادئ الاثراء الوظيفي وامتدادها بصورة تتسم بالتطرف الى حد ما، وادت تجارب اخرى الى انتشار مفاهيم الاثراء الوظيفي وامتدادها الى نظم اشمل، وتنقية المعرفة الخاصة بكيفية التوسع في استخدام العمل الجماعي، ورفعه الى الحد الاعلى والاستخدام الامثل للمهارات. واضافت الاختبارات العملية للادارة

المشاركة باوجهها المتعددة، وارتباط العاملين والمؤسسة التي يعملون بها الكثير الى المعرفة المتراكمة حول كيفية تنفيذ هذه المفاهيم. وفي الثمانينات اصبحت النتائج المتسمة بالبصيرة النافذة، والمستمدة من الاختبارات العلمية السابقة مطبقة بثبات اكثر في العديد من المؤسسات ولها نتائج مذهلة في بعض الاوقات وتحققت تحسينات الانتاجية في النقاط التالية (عمر،١٩٧٨):

١. زيادة الانتاج، وجودة الانتاج، وانخفاض التكلفة، وانخفاض العادم في الصناعة.

٢. انخفاض نسبة العاملين الذين يتركون العمل او يغيرونه او يتغيبون فيه او يبطئون في تنفيذه.

٣. الحد من الفوضى والحوادث والاضرابات والابطاء في العمل والشكوى والتخريب.

وتنفيذ هذه الاستراتيجيات كمكافاة للعاملين من اجل زيادة انتاجية الموارد البشريةوجدت مؤسسات كثيرة ان نوعية الحياة في مجالات العمل قد تحسنت بصورة واضحة. واصبحت النوعية بمثابة قوة دفع تلقى التشجيع بصورة متزايدة من العاملين والاتحادات العمالية والحكومة، بل ومن هيئات الادارة في كثيرمن المؤسسات الاقتصادية في امريكا كما هو الحال في اوروبا.

واصبح هناك اعترافا متزايدا بان تحسين نوعية الحياة في مجالات العمل يمكن ان تزيد جنبا الى جنب مع زيادة الانتاجية. وانه ليس هناك ما يدعو اي مؤسسة لان توقف جهودها لتحسين انتاجيتها حتى يكون العمل مرضيا ومجزيا اكثر للعاملين. وهناك تكنولوجيا متطورة واهتمام متزايد لتحقيق الجودة في نوعية الحياة في مجالات العمل وتحسين الانتاجية في نفس الوقت (عمر، ١٩٧٨).

ومن الواضح ان شيئا واحدا لم يتغير ابدا وهو ان تعريف الانتاجية دائما متغير، وفي الاربعينات والخمسينات كانت الانتاجية تعني كمية المخرجات، وكلما كان المصنع ينتج اكثر، كلما كانت انتاجيته اعلى، وفي الستينات وبداية السبعينات كانت الانتاجية تعني عمليات كفوه وسعر اقل، وفي الثميانينات استخدم تعبير الانتاجية والنوعية كمفهوم تكميلي مرشدا ودليلا لجهود التطوير الكلية في المنظمة (Landel, 1986).

كما ان معنى الانتاجية يختلف مع اختلاف طبيعة العمل، فعلى سبيل المثال ترى مجالس الادارة (Board Council) ان الانتاجية هو العائد من استثمارات المساهمين،اما رجال المبيعات والتسويق فمن الممكن ان يدركوا ان الانتاجية كنسبة(مثل العائد على المبيعات)، هي انعكاس كمية الارباح المتأتية على كل بيع بالدولار،اما المدراء الماديون

فيرون ان قياس الانتاجية الافضل او الانسب، هو" عائدات البضائع او الموجودات" او عدد المرات بالسنة التي تستهلك فيها قيمة هذه البضائع او الموجودات بالتصنيع وبعدئذ كم تكسب هذه المبيعات بالدولار(Landel,1986).

اما العمال المهنيون(A blue- collar worker) (Landel,1986) او مراقبو خط الانتاج الاول فيرون ان الانتاجية هي عدد الوحدات التي تجمع خلال النوبة.

واما الموظفون (White-collorar clerical worker) (Landel.1986) فيعتقدون أن الانتاجية هي عدد الصفحات التي تطبع في الساعة.

اما مدراء الانظمة المحوسبة(Landel.1986) فيعتبرون ان القياس الجيد للانتاجية هو عدد التقارير المتأتية من قسم معالجة المعلومات بالاسبوع.

يقول(Robert Landel) (Landel.1986) في كتابه (ادارة الانتاجية من خلال الناس) ان الانتاجية هي مفهوم قياس الاداء، وخاصة على مستوى المصنع، وان الانتاجية تقيس العلاقة بين المخرجات (كمية البضائع والخدمات) المنتجة في فترة من الزمن، وبين المدخلات (كمية العمل والمواد والطاقة ورأس المال) التي تحتاجها لانتاج تلك المخرجات بمستوى النوعية المطلوبة.

اما أبو الخير فقد عرفها بانها(النسبة بين المخرجات وجميع العناصر المطلوبة لتحقيقها، او بمعنى اخر النسبة بين المخرجات والمدخلات)، وهنا يمكن الخروج بالمفهوم الاوضح بان اي ارتفاع في الانتاج يجب الا يعتبر ارتفاعا حقيقيا الا اذا كان مصحوبا بانخفاض في قيمة السلعة المنتجة(ابو الخير، ٢٠٠٥).

وقديماً كان ينظر الى الانتاجية على انها انتاجية العمل فقط، اي كمية الانتاج التي يخرجها عامل معين في وحدة زمنية معينة، وقد كان ذلك نابعاً من تاثير الاقتصاد الماركسي من ان الانجازات البشرية كلها مبنية على المجهود العضلي، وبالرغم ان العمل عنصر هام من عناصر الانتاجية الا انه ليس العنصر الوحيد، اما الطاقة المحركة، والمعدات الرأسمالية، والخامات، والطرق والاساليب، فهذه العناصر تعزز عنصر العمل وتزيد كفاءته، لذلك فان مفهوم الانتاجية يمتد ليشمل هذه العناصر.

ويعرفها (Robert Landel) بانها التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الانتاج المختلفة، ذلك التوازن الذي يعطي اكبر انتاج او مخرجات باقل ما يمكن من مجهودات وتكاليف، لذلك فان(الانتاجية تعبر عن مدى النجاح في

انجاز مهام معينة، فهي الاختيار الافضل والاستخدام الامثل للمدخلات من اجل الحصول على مخرجات معينة)(ابو الخير،٢٠٠٥).

لكن كما يقول السلمي (السلمي،١٩٨٣) هناك اختلافات واضحة في مفهوم وفلسفة الانتاجية عند كل من المحاسبين، والاقتصاديين، والمهندسين: حيث ان الانتاجية من وجهة نظر المحاسبين، هي مجموعة من المؤشرات المالية لتحديد فاعلية الاداء المالي والاداري مثل المؤشرات الخاصة بقياس ربحية الاستثمار، وربحية المبيعات ومعدلات دوران رأس المال المستثمر الكلي، ومعدل دوران كل من راس المال الثابت، ورأس المال العامل، ورأس المال الدائم ومعدلات دوران كل من البضاعة وحسابات القبض، ومتوسط انتاجية العامل من المبيعات، ومتوسط انتاجية العامل من الارباح.فالإنتاجية من وجهة نظر المهندسين تشير الى القياس الخاص بتحديد كمية احد عناصر المدخلات(الطاقة مثلا) التي تم استخدامها وتحويلها الى مخرجات ذات فائدة.وأما الانتاجية من وجهة نظر الاقتصاديين فيعبر عنها من خلال مفهوم القيمة المضافة، او انتاجية عنصر العمل البشري، وبعبارة ادق فهي صافي المخرجات مقسومة على تكلفة العمليات، او قيمة المخرجات على قيمة المدخلات.

اذن فالانتاجية هي العلاقة بين الموارد(Inputs) المستخدمة في العملية الانتاجية(لانتاج سلعة او خدمة)، وبين الناتج(Outputs) من تلك العملية والانتاجية هي الاستخدام الكفء للموارد(العمل ورأس المال والارض والمعدات والطاقة والمعلومات،...) وذلك لانتاج السلع والخدمات.

ويمكن تعريف الانتاجية على انها العلاقة بين الناتج والوقت المستغرق في تحقيقه، فكلما قل الوقت المستغرق لتحقيق ناتج معين، كان ذلك مؤشرا على ارتفاع الانتاجية (السلمي،١٩٨٢).

ويعتقد بعض المديرين ان الانتاجية معناها كثافة استخدام الموارد(اي مثلا تشغيل العمال ساعات اطول، او استخدام الالات لساعات اطول).

إن الانتاجية مفهوم عام ينطبق على اي نشاط سواء كان لانتاج السلع او الخدمات، ولا يقتصر مفهومه على الصناعة فقط (السلمي، ١٩٨٢).

وإن الانتاجية كما يراها البعض ممن تناولوا هذا الموضوع فانها تعني مستوى الانتاج(من السلع والخدمات) الذي حصل عليه باستخدام موارد محددة، اي العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الانتاجية، وبين المخرجات الناتجة عنها (كراسنة، ٢٠٠٠).

أهمية الانتاجية

لقد اصبحت اهمية الانتاجية في زيادة الرفاهية على المستوى الوطني امرا معترفاً به عالمياً، ولا يوجد نشاط انساني لا يستفيد من تحسين الانتاجية. وهذا مهم لان المزيد من الزيادة في الدخل القومي الاجمالي او الناتج الوطني الاجمالي تتم من خلال تحسين فعالية ونوعية القوة البشرية اكثر منها من استخدام عمالة ورأسمالي إضافي، ولذلك فان تحسين الانتاجية يقود الى زيادات مباشرة في مستوى المعيشة في ظل توزيع مكاسب الانتاجية حسب مساهمة كل طرف فيها، ويمكن ان تكون الانتاجية احد اهم المصادر على مستوى العالم للنمو الاقتصادي الحقيقي وللتقدم الاجتماعي وتحسين مستوى المعيشة (بروكوبنكو، ١٩٨٧).

تكمن اهمية الانتاجية في انها تساعد على تنمية الاقتصاد الداخلي للمؤسسة باستخدام ذات عناصر الانتاج دون زيادة، وبالتالي فانه على المستوى القومي تسهم الانتاجية في زيادة الناتج القومي الإجمالي(GNP) بحسن استخدام الموارد وليس بزيادة كمية الموارد المستخدمة(السلمي، ١٩٨٣).

وهذا بدوره يعني ان الانتاجية الاعلى معناها مستوى افضل للمعيشة على المستوى القومي، ومن ثم فهي المصدر الاهم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الحديث(السلمي، ١٩٨٣).

وعلى المستوى القومي يبدو اثر الانتاجية في(السلمي، ١٩٨٣):

- معدل نمو أسرع للاقتصاد الوطني.
- مستوى معيشة أعلى للمواطنين.
- تحسن موقف ميزان المدفوعات.
- السيطرة على ارتفاع الاسعار.
- توفر وقت وامكانيات للترفيه.
- ارتفاع مستويات الاجور.
- توفر فوائض مالية للاستثمار.

وعلى مستوى المؤسسة يكون أثر الانتاجية الأعلى في المجالات التالية(السلمي، ١٩٨٣):

- زيادة كمية الانتاج.

- انخفاض وقت الانتاج.

- تحسين معدلات استخدام الطاقات المتاحة.

- انخفاض التكلفة المباشرة للوحدة في الانتاج.

- انخفاض التكاليف غير المباشرة، وذلك لتوزعها على عدد اكبر من وحدات الانتاج.

- تحقيق مركز تنافسي افضل للمؤسسة.

- امكانية تخفيض اسعار البيع للمنتجات.

- توسيع نطاق السوق، وامكان التنافس في الاسواق الخارجية.

- اتاحة معدلات اكبر للربح.

- اتاحة مصادر متجددة للتمويل الذاتي واعادة الاستثمار.

- القضاء على اختناقات الانتاج.

- تخفيض رأس المال المعطل في مخزون راكد او غير مستخدم.

- تخفيض الوقت الضائع، والفاقد من الموارد ومستلزمات الانتاج.

كما تحدد الانتاجية الى حد كبير، إلى أي مدى تتمتع منتجات البلد بالقدرة على المنافسة دولياً واذا انخفضت انتاجية العمل في بلد ما مقارنة بالانتاجية في بلدان اخرى تنتج السلع نفسها فان هذا يخلق اختلالا في ميزان التنافس. واذا ظلت تكاليف الانتاج عالية فستفقد صناعات البلد مبيعاتها، حيث يتحول العملاء الى الموردين الاقل تكلفة، ولكن اذا امتصت الصناعات هذه التكاليف المرتفعة فستتراجع ارباحها، وهذا يعني انه على هذه الصناعات تخفيض انتاجها، او الحفاظ على استقرار تكاليف الانتاج بتخفيض الاجور الحقيقية (بروكوبنكو، ١٩٨٧).

وتحاول بعض البلدان التي تفشل في ملاحقة مستويات الانتاجية عند منافسيها حل مشاكلها بتخفيض قيمة عملاتها. لكن هذا يقلل الدخل الحقيقي في هذه البلدان، مما يجعل السلع المستوردة اعلى تكلفة ويزيد التضخم المحلي.

وهكذا تؤدي الانتاجية المنخفضة الى التضخم، والى خلل في ميزان المدفوعات، والى معدل نمو بائس وبطالة (Prokpinko, 1984).

العوامل المؤثرة في الانتاجية

ان تحسين الانتاجية لا يعني ان تقوم بعمل الاشياء بشكل افضل، ولكن هو ان تقوم بعمل الاشياء الصحيحة بشكل افضل. ويقول (موخيرجي و سينج، ١٩٧٥) ان هناك فئتان رئيستان من العوامل الانتاجية:

- عوامل خارجية(لا يمكن التحكم بها) وهي العوامل التي تقع خارج سيطرة المشروع بمفرده.
- عوامل داخلية(يمكن التحكم بها) وهي تلك العوامل التي تقع داخل سيطرته.

١. وقد قام موخيرجي و سينج بعمل وصف موجز للجوانب الاساسية لكل عامل من العوامل الداخلية وقسما هذه العوامل الى قسمين: عوامل يصعب تغييرها(Hard factors) وهي:

- عامل المنتج: وهو مدى تلبية المنتج لمتطلبات المخرج.
- التجهيزات والمعدات.
- التكنولوجيا.
- الموارد والطاقة.

والقسم الاخر هو: العوامل التي يسهل التغلب عليها(Soft factors) وهي:

- الافراد.
- التنظيم والنظم.
- طرق العمل.
- اساليب الادارة.

٢. اما العوامل الخارجية المؤثرة على انتاجية المشروع، فيشمل السياسات الحكومية، والاليات المؤسسية، والظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ومنافع العمال، وتوافر التمويل والطاقة والماء والمواصلات والاتصالات، والمواد الخام/ حيث يصعب على المنظمات التحكم بها.

اما السلمي فقد قسم العوامل المؤثرة في الانتاجية الى ثلاثة عوامل:

١. عوامل مرتبطة بنوع العمل(JOB).

٢. عوامل مرتبطة بالمواد المستخدمة في العمل.

٣. عوامل مرتبطة بظروف المناخ(البيئة) المحيطة بالعمل.

وقد اجمل الباحثان (عبدالله وعطية،١٩٩٠) أهم العوامل المؤثرة في الانتاجية:

١. التطورات التكنولوجية: حيث كلما زاد التقدم التكنولوجي، كلما زادت الانتاجية والعكس يقلل من الانتاجية و كلما كانت الالات والمعدات متطورة فنياً أدى ذلك الى زيادة الانتاج.

٢. طرق واساليب العمل: كلما كانت اساليب العمل واضحة وطرقها سهلة ادى الى فهم العامل لها، مما يزيد من الانتاجية.

٣. يجب ان تعرف الادارة موقفها ووظيفتها بتنظيم وسائل الانتاج وتحفيز العنصر الانساني ومشاركته في اتخاذ القرار الذي يؤدي الى زيادة الانتاجية.

٤. العنصر الانساني: مهم جداً في زيادة الانتاجية كونه اذا كان راضياً ومستقراً في عمله فانه بذلك سيضاعف انتاجيته ويزيد نشاطه.

اما الباحثان (البديوي وحمزة،١٩٨٩) فقد قاما بالقاء الضوء على بعض العوامل المؤثرة في الانتاجية من خلال دراسة ميدانية قاما بها ومن اهمها:

١. عنصر الزمن: وهو مقدار الوقت الذي يضيعه العاملون في الاجهزة الحكومية بسبب ارتباطات خارج الجهاز، ووقت الدوام الضائع داخل الجهاز في نشاطات غير متعلقة بالعمل، وكذلك الوقت الزائد على متطلبات العمل. لذلك يجب ان يكون هناك رقابة من قبل الادارات في الاجهزة الحكومية حول مدى استغلال الموظفين لاوقات الدوام الرسمي الاستغلال الامثل..

٢. الاتصال الاداري ومستوى التنسيق في الاجهزة الحكومية، فكلما كانت عالية كلما كان مستوى الانتاجية افضل.

٣. التنظيم وهو فيما يتعلق بوجود ادله تنظيمية للوحدات المختلفة في الاجهزة الحكومية، والوصف الوظيفي، ووضوح اللوائح والاجراءات المنظمة لسير العمل، وممارسة التخصص وتقسيم العمل في الاجهزة.

٤. التدريب والتطوير وهو وجود وحدات للتطوير والتدريب في الاجهزة التي لا يوجد فيها مثل هذه الوحدات.

٥. التقنية باستخدام وسائل تقنية حديثة وان يتم تدريب العاملين على استخدامها الاستخدام الامثل.

٦. الاشراف الاداري، استخدام اساليب رقابة تكون ذات تاثير في استغلال الدوام الرسمي.

٧. الرضا الوظيفي وهو ان يكون اداء العاملين اساسا يعتمد عليه في منح الحوافز والمكافات المادية كالعلاوات الدورية مثلا.

وبشكل اكثرتحديدا، تتلخص العوامل المؤثرة في الانتاجية:

في البيئة المعايشة للعامل والمحيطة به، ودرجة المران والتدريب والخبرة العملية، ونوع الالات والادوات المستخدمة في العملية الانتاجية، وظروف العمل المختلفة، والحوافز المادية المعنوية (البديوي وحمزة، ١٩٨٩).

وعموما فإن التعرف على اوضاع الانتاجية وتحديدها يتأثر بأوضاع البنية الهيكلية للسكان في المستقبل، وهذا شيء يكتنفه الغموض وعدم الدقة (الناصر، ١٩٨٢).

وقد اورد هيكل (هيكل، ١٩٨٧) عدة عوامل لها تاثير على انتاجية العمل بشكل عام:

١. العوامل العامة: التي تشمل الطقس،والتوزيع الجغرافي للمواد الاولية والسياسة المالية للدولة سياسة الائتمان المصرفي، والتنظيم العام لسوق العمل في الدولة، ونسبة القوة العاملة الى السكان ومعدل البطالة ومعدل تغير العمل في المؤسسات، وتوفر مراكز البحث التكنولوجي ونشر نتائج الدراسات العلمية والتكنولوجية والتنظيم التجاري وحجم السوق، ونسبة المؤسسات ذات الانتاجية المنخفضة.

٢. العوامل الفنية والتنظيمية: وتشمل درجة التكامل الصناعي، ونسبة استخدام الطاقة الانتاجية، ونوعية المواد الاولية، والتكامل بين معدات الانتاج، وخدمات الصيانة والخدمات الهندسية، ونوعية ادوات الانتاج، وغيرها من المواد الفنية ذات العلاقة بالانتاج.

٣. العوامل الانسانية: وتشمل العلاقة بين العمل والادارة، والأحوال الاجتماعية والسيكولوجية للعمال، وحوافز الاجر وعلاقتها بالانتاج والتعب الجسمي والتركيب العمري والجنسي وغيرها من الامور ذات العلاقة.

يقول الباحثان(التاودي وزيدان،١٩٧٤) هناك عدد كبير من العوامل التي تؤثر في اداء المستخدمين وفي كفاءتهم الانتاجية في عوامل اخرى ومعظم هذه العوامل تتاثر هي الاخرى بعوامل ثالثة، وعلى ذلك فهناك اعتماد متبادل بينها ومعقد للغاية، وان الانتاجية لا تعتمد فقط على اداء المستخدمين، وانما تعتمد ايضا على حالة التطور التكنولوجي والمواد المستخدمة، واداء المستخدمين لا يعتمد فقط على قدرة المستخدمين وانما يعتمد ايضا على دافعيتهم، ودافعية المستخدمين لا تعتمد بصفة عامة الا بنسبة قليلة على ظروف العمل المادية، وانما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات المستخدمين والحاجات المشبعة.

اما الباحثان (محجوب وهاشم، ٢٠٠٠) فيقولان ان بعض العوامل تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر على مقدار العمل المبذول من حيث الاقتصاد او التبذير في عنصر العمل سواء المادي او الحسي او كليهما.

عوامل تحسين وزيادة الانتاجية

ان تحسين الانتاجية هو جهد منظم ومخطط يعبر عن جودة ادارة المؤسسة ومدى تقدمها. ان تحسين الانتاجية هي دلالة لكفاءة الادارة في المؤسسة، وهي مرادفة للادارة الجيدة. ويعد تحسين الانتاجية عملية تغيير، لذلك من المهم ادارة هذا التغيير، وهناك اوضاع يجب فيها تحقيق التغيير برغم المقاومة او العزوف عنه حتى ولو اضطر المدراء الى استخدام سلطاتهم التنفيذية احيانا، وتقوم اكثر استراتيجيات تحسين الانتاجية اهمية على حقيقة ان انتاجية العنصر البشري سواء السالبة او الموجبة تتحدد بمواقف كل العاملين في المؤسسة، لذلك ولتحسين اداء العمل فمن الضروري تغيير الاتجاهات، ويطرح(ستيفن موس)(Moss, 1982) الخطوط العامة للاستراتيجية الجيدة كما يلي:

١. ترجم متطلبات المنافسة الى اهداف عملية محددة في ضوء نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة في تشغيل الشركة وتشغيل منافسيها.

٢. راجع وأعد التفكير في مجمل نظام التشغيل من تصميم المنتج الى خدمات ما بعد البيع.

٣. افترض ان التغير الذي يحدث الان غير حتمي ومرغوب فيه معا. التكنولوجيات الجديدة تصبح متاحة ومتطلبات السوق والموارد تتغير، والمنافسون يصدرون الافعال وردود الافعال، لذلك يجب ان يكون النظام مبتكرا ومرنا ليستطيع التحسن والتكيف باستمرار.

يقترح(لولور) (Lawlor, 1985) اربع مراحل عامة لاية عملية تحسين الانتاجية:

١. الاعتراف: علينا ان نعترف بضرورة التغيير والتحسين.

٢. القرار: يعد الاقتناع باهمية ان نتحسن، يجب اتخاذ القرار اللازم للعمل.

٣. السماح بالتطبيق: يجب ان تكون هناك فرص لتطبيق القرارات.

٤. العمل: التطبيق الفعلي لخطط تحسين الانتاجية والتي يجب ان تكون الهدف النهائي.

ولتحسين الانتاجية على مستوى المنظمة ككل ايا كانت طبيعتها يتطلب الامر اتباع ما يلي (السلمي، ١٩٩٣):

١. توافر مطالب اساسية: تشمل النمط القيادي، وتكوين ونشر نظام للقيم الادارية، وتوافر قوة بشرية، وتوافر بنية تنظيمية وادارية مناسبة.

٢. المكونات الاساسية النابعة من مفهومنا الاداري المتكامل للانتاجية وتشمل: تحديد اهداف واضحة للمنظمة، تطوير البنية التنظيمية للمنظمة، ومراحل جمع البيانات وتحليلها وتشخيص احتياجات تحسين الانتاجية على مستوى القطاعات والادارات والاقسام والافراد، وتحليل دور المتغيرات الاساسية الحاكمة للممارسات اليومية من اجل تحسين الانتاجية، وتطبيق اسلوب اشراك العاملين في مراحل التحليل والتشخيص وتعميم نظام المتابعة تقدم الانجاز.

ويضيف السلمي (السلمي، ١٩٩٣) انه لنجاح الادارة في ادارة برنامج لتحسين الانتاجية يلزم استخدام مجموعتين من الادوات:

- ادوات فنية: وهي الادوات المساعدة في تحليل العوامل المؤثرة في الانتاجية، وقياس مستوياتها وهي تتعامل مع جانب المهارة والقدرة عند الفرد.

- ادوات دافعية: وهي الادوات التي تخلق الرغبة لدى الافراد في تحسين الانتاجية، وحفزهم لايجاد طرق افضل للانتاج، حيث تتعامل مع المشاعر والاتجاهات والجوانب النفسية للفرد.

قياس الانتاجية

ان ضبط مستوى الانتاجية الكلية والجزئية المحققة في المنظمة يحتاج الى تحديدها من خلال مقاييس محددة وواقعية وقابلة للتطبيق العملي، حتى يمكن الاستفادة منها في ترشيد القرارات الادارية بالمنظمة وحل مشكلاتها، ولان الانتاجية تتناول كل ما يتم في المنظمة من (مدخلات- عمليات- مخرجات)، ولانها ترتبط بطبيعة تدفق الاعمال داخل المنظمة، لذلك لا يمكن الادعاء بان قياس الانتاجية يعتبر شيئا نمطيا يستخدم معادلة واحدة يمكن تطبيقها بشكل مطلق في جميع المنظمات.

ولذلك فان قياس الانتاجية يتطلب تصميما خاصا لمقاييس محددة لكل منظمة على حدة في ضوء الاطار العام الحاكم لمفهوم الانتاجية الكلية والجزئية، ويرجع ذلك الى وجود مصاعب متعددة تواجه العملية (السلمي، ١٩٩٣):

١. ان المقاييس النظرية من السهل التوصل اليها، اما تطبيقها فيحتاج الى مراعاة ظروف تدفق العمل في المنظمة.

٢. كثير من المقاييس تتسم بالعمومية كأن تقاس الانتاجية فقط على المستوى الكلي مع اهمال المكونات الجزئية المغذية للانتاجية الكلية.

٣. ان المقاييس المستخدمة غالبا ما لا ترتبط بالنتائج والاهداف النهائية بقدر ارتباطها بالعمليات التي تؤدي الى تحقيق تلك النتائج والاهداف.

٤. الصعوبات الناشئة عن تداخل عمليات المنظمة مع بعضها البعض، مما يؤدي الى العمومية في تطبيق مقاييس معينة او الى غياب هذه المقاييس اصلا.

٥. عدم شمول مقاييس الانتاجية لنقاط الاداء المختلفة في النظم والنتائج المرتبطة بها.

لذلك لا بد من توافر شروط معينة في هذه المقاييس (ابو نبعه، ٢٠٠٣):

- ان تتناسب والاعمال التي يؤديها الموظف.
- تقيس كفاءة المجموعات والافراد.
- تكون موضوعية تعتمد الاساليب العلمية.
- تقيس النتائج والسلوك المؤدي الى تحقيق النتائج.
- تستخدم سياسة علنية.
- قابلة للتحقق من صحتها، وتعطي الشعور بالعدالة.
- سهولة فهمها وسهولة تطبيقها.
- تؤدي الى تحقيق الاهداف والغايات وهي زيادة الانتاجية.

ان عدم وجود مقاييس انتاجية علمية سليمة في احدى الشركات قد ادى الى عدم عدالة التقييم فبينما نجد ان بعض المدراء كانت يده(مبسوطة كل البسط) في تقييم اداء مرؤسيه، وكان اقل المرؤسين قد حصل على تقدير(جيد)، في نفس الوقت كان مدير اخر(يده مقبوضة) في تقييم اداء مرؤسيه وكان اكثر تقدير حصل عليه مرؤسيه لديه هو تقدير(جيد) وقد عرف بذلك موظفو الادارة الاخرى فانخفضت معنوياتهم الى ادنى مستوياتها وبالتالي انحدرت انتاجيتهم، بل ان بعضهم طالب بالانتقال الى الادارة الاولى(ابو نبعه، ٢٠٠٢).

وحدات قياس الانتاجية:

عند قياس الإنتاجية يتم التكيز على كمية الإنتاج دون مراعاة مستويات جودة المنتج وينبغي عند القياس مراعاة ذلك خاصة عند إجراء المقارنات من سنة إلى أخرى، وقد يتوفر أمام القائم بالقياس أكثر من وحدة لقياس النتائج وعليه أن يختار أدقها وأنسبها لظروفه ويمكن تقسيم وحدات قياس الإنتاجية إلى الأقسام التالية: (ابو الخير، ٢٠٠٥)

- الكمية: ينسب تبعا لهذا المقياس عدد الوحدات المنتجة(المخرجات) الى عدد الوحدات المستخدمة في الانتاج(ساعات العمل البشرية، ساعات العمل الالية، وحدات المواد الخام، وحدات الطاقة)، ويتميز هذا المقياس بالبساطة والسهولة وامكان اجراء المقارنات بالنسبة لاداء عمال يقومون بنفس العمل او الات تؤدي نفس العمليات، ولكن مشكلة هذا النوع من المقاييس انه لا يمكن استخدامه في حالات المنتجات المتعددة، بالاضافة ان حساب الكمية لا يظهر التحسينات التي تحدث في جودة المنتج.
- القيمة: ونستخدم حاصل ضرب الكمية*السعر، فتنسب قيمة المخرجات الى قيمة المدخلات ويتميز هذا المقياس بالدقة النسبية، وامكانية قياس الانتاجية بالنسبة للمنتجات المتعددة والاجزاء غير تامة الصنع ولمقارنة المنتجات التي تختلف اسعارها.
- القيمة المضافة: تستخدم القيمة المضافة للتعبير عن كافة تكاليف المجهودات المبذولة في الانتاج، وكافة العائد من هذه المجهودات. ولكن وقبل كل شيء فان قياس انتاجية العمل يتوقف على الهدف من القياس نفسه، وقد اورد هيكل في كتابه(مشاكل قياس انتاجية العمل) اربع طرق(هيكل، ١٩٧٦):

الاولى: تعتمد على مقارنة كمية العمل اللازمة لانتاج مجموعة محددة من المنتجات في فترات زمنية مختلفة في ظل ظروف الانتاج السائدة في كل فترة بالنسبة لاحتياجات وحدة الانتاج من العمل.

الثانية: فتقوم على اساس ان تغيرات احتياجات وحدة الانتاج من العمل بالنسبة لمجموعة معينة من السلع، يمكن ان تكون متوسط الارقام القياسية لكل سلعة على حدة.

الثالثة: فتقوم على اساس مقارنة متوسط ما تحتاجه وحدة الانتاج من عمل في فترة المقارنة وذلك لانتاج مجموعة معينة من السلع في هذه الفترة، ومقارنة المتوسط بمتوسط ما تحتاجه وحدة الانتاج في فترة الاساس، وذلك لانتاج مجموعة معينة من السلع في هذه الفترة.

الرابعة: فتقوم على اساس مقابلة التغيرات في كمية العمل المبذول في كل فترة، بالتغيرات في الناتج الكلي في الفترة نفسها وهذه هي الطريقة الشائعة.

اما (العواملة،١٩٩٣) في دراسته حول انتاجية الموظف العام في الاردن فقد اشار الى ان الغالبية الساحقة من المبحوثين(٩١%) منهم ترى ان تقدير وقياس انتاجية الموظف العام يتم بواسطة تقارير شخصية يعدها الرؤساء عن اداء مرؤسيهم، كما ان(١٧%) من المبحوثين يرون قياس الانتاجية من خلال معدلات اداء كمية ونوعية محددة، وبالتالي يتضح ان الوسيلة السائدة لدى الاجهزة الادارية العامة في قياس اداء وانتاجية موظفيها هي التقارير الشخصية وهذا يعكس ضعفا واضحا في هذه الوسيلة وهو التحيز وعدم الموضوعية.

كما انه لا يوجد مقياس للانتاجية دون عيوب، حيث ان العامل الكلي لمقاييس الانتاجية يسمح بادخال كثير من المدخلات والمخرجات المختلفة ولكن قد تكون مضللة، ولهذا يجب ان تصاغ المقاييس الانتاجية من قبل الادارة لانها تستطيع تحديد المقياس الملائم للمؤسسة وهذا معرفة تلك الإدارة لقيمة وصعوبة قياس الانتاج مما يجعلهم جزءا لا يتجزأ من هذه العملية(كراسنة، ٢٠٠٠).

ويعتبر القياس مكملاً لعملية ادارة الانتاجية، حيث نستطيع من خلالها مراقبة التقدم، ومعرفة التغذية العكسية، ووضع الاهداف المراد قياسها، وتقييم الاداء الاداري، كما ان قياس الانتاجية له عدة فوائد قيمة وهي(Belcher,1986):

١. بناء الوعي: حيث ان هذه العملية تساعد في بقاء التركيز على المؤسسة وفي ادامة الاهتمام بالاتصالات الادارية حول الانتاجية.

٢. تقييم المشكلة في المناطق السانحة حيث من خلالها نستطيع تحديد المناطق التي هي بحاجة الى اهتمام اداري.

٣. التزود بآلية التغذية العكسية التي بدونها لا نستطيع ان نتعلم او نُطور.

٤. تسهيل عملية التكامل: في جميع الانظمة المؤسسية، ومن خلالها نستطيع وضع الاهداف المراد قياسها، ووضع ميزانية تطوير الانتاجية، وتحقيق تعزيز نظام المكافآت.

وقد اشار (كراسنة، ٢٠٠٠) في كتابه ادارة العمليات الانتاجية الى استخدامات المقاييس الانتاجية وهي كما يلي:

- تعطي ثبات طويل الاجل لربحية المؤسسة.

- لضبط الفعالية وذلك باجراء مقارنة بين المؤسسات وما فيها، وبين المؤسسة والمؤسسات الاخرى.

- تستخدم التنبؤ حيث تعتمد تكاليف ميزانية التنبؤ على الاتجاهات السابقة للانتاجية.

معوقات الانتاجية

تواجه الانتاجية معوقات عديدة ومترابطة تتضمن جوانب ادارية واجتماعية وسياسية واقتصادية وتكنولوجية وغيرها، وفيما يلي اهم هذه المعوقات(Massimillian and Pedro, 1990):

١. ضياع الوقت، وهدر الطاقات ،والجهود سواء استغلال الاجهزة والامكانات الادارية المتاحة.

٢. ضعف انظمة الاختيار والتدريب والحوافز والاشراف والاتصال وغيرها من الجوانب الادارية.

٣. تدني المستويات الثقافية والعلمية، وضعف الشعور بالمسؤولية، وتفشي المحسوبية والبطالة، وغيرها من الجوانب الاجتماعية.

٤. فشل القيادات السياسية في توجيه الموارد القومية، والمصادر المتاحة نحو الاستخدام الامثل والذي يحقق العوائد الملائمة على الافراد والاقتصاد الوطني عموما.

٥. تدني الامكانات المحلية، وضعف القدرات على اكتشافها واستثمارها وتطويرها باستمرار.

٦. غياب التكنولوجيا واساليب العمل والاجراءات الفعالة في الانتاج وتقديم الخدمات.

٧. غموض مفهوم الانتاجية والعناصر المؤثرة فيها، وطرق قياسها، وبالتالي تطويرها نحو الافضل.

أما(العواملة ١٩٩٣) في دراسته انتاجية الموظف العام في الاردن، فقد بين اهم هذه المعوقات في الاجهزة الادارية المبحوثة:

١. عدم وجود مقاييس واضحة وموضوعية للانتاجية.

٢. عدم الحافزية او التمييز بين المنتج وغير المنتج.

٣. تدني مستوى الانتماء الشخصي للعاملين.

٤. نقص التدريب والمهارة في الاداء.

٥. نقص الامكانات والاجهزة والوسائل المساعدة للانتاجية.

٦. الروتين وتعقيد اجراءات العمل.

٧. عدم الاستقرار الوظيفي للعاملين.

وفي دراسة اعدها(حجرة،١٩٨٧) وهي بعنوان" الانتاجية في القطاع الحكومي وطرق تحسينها" فقد اشار الى كلمة لوزير المالية السعودي في خطابه الى مجلة اليمامة" ان تكديس الموظفين في الاجهزة الحكومية يقلل الكفاءة

ويدفع الاجهزة الحكومية الى المزيد من التباطؤ وانخفاض الانتاجية" وقد عزى الباحث اسباب انخفاض الكفاية الانتاجية لموظفي الدولة فنيين واداريين، عند مقارنتها بدول متقدمة، او حتى عند مقارنتها بقطاع الشركات او القطاع الخاص الى الاسباب التالية:

- نقص المعلومات والاحصائيات المساعدة في اختيار البديل الفعال لتطوير العمل.

- قلة التخصصات المهنية.

- قلة المهارات الادارية.

- عدم وجود تنظيم واضح.

- تشابك النظم واللوائح والاجراءات واساليب العمل.

- سوء توزيع العمل بين الموظفين والاداريين، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- ضعف الرقابة والمتابعة.

- ضعف التنسيق داخل الجهاز الواحد او الاجهزة ذات العلاقة.

- طول الاجراءات الروتنية، وبالاخص صعوبة الاجراءات المالية.

- وجود من يقاوم التجديد.

- ضعف المستوى الدراسي والثقافي.

ومن الجدير بالذكر ان الاجهزة الحكومية تختلف عن بعضها، من حيث طبيعة العمل الذي تقوم به فهناك الاجهزة التنظيمية، وهناك الاجهزة المنفذة للخدمات العامة، وهناك اجهزة السيادة، وكل هذه الاجهزة على اختلاف انواعها، لا بد من اشتراكها في عنصر واحد، هو الفعالية في الاداء، حتى يمكن ان تكمل بعضها، وتنتج عملاً حكومياً متكاملاً، ويجب ان لا تتوقف دراسة مستوى الانتاجية عند حد معين، بل انها يجب ان تكون عملية مستمرة تطويرية، لتعمل كاداة للمتابعة، تؤدي الى بقاء مستوى الاداء الحكومي جيداً، بصورة مستمرة.

ومن الاسباب الرئيسية لظهور مشكلة انخفاض الانتاجية في العمل الحكومي في السعودية وكما بينها(الطيب، ١٩٨٠) في دراسته" مشكلة هبوط مستوى الانتاجية في العمل الحكومي في المملكة: الاسباب والحلول":

اولا: ضعف البنية الاساسية لافراد المجتمع" التنشئة غير الجيدة للفرد" وياتي هذا الضعف من مصدرين هما: الوعي الاجتماعي، وطرق ومستوى التعليم.

ثانيا: قصور ومحدودية التدريب على الاعمال: حيث العلاقة بين التدريب وبين الانتاجية علاقة طردية فكلما زاد تدريب الفرد كلما زادت انتاجيته.

ثالثا: جوانب التنظيم والنظام: ويدخل في هذا ضعف الصياغة في بعض الانظمة المعمول بها، والاسراع في اصدار الانظمة قبل التاكد من صلاحيتها، وقد تاتي الاعاقة من التنظيم الذي تعمل به الدائرة الحكومية حيث يتحكم الروتين الطويل في اعمال الحكومة.

رابعا: عدم وجود نظام موحد للتعيين في الدوائر الحكومية.

خامسا: عدم تمييز موظفي الدولة بمميزات واضحة عن غيرهم من المواطنين.

سادسا: المكان الذي يؤدى فيه العمل، حيث تتخلف بعض الاماكن عن المستوى المطلوب، مما يؤدي الى اداء الافراد لاعمالهم بدون ارتياح، ويؤثر بالتالي في انخفاض مستوى الانتاجية.

سابعا: المحسوبية والتقاليد والعادات.

ثامنا: عدم التنسيق، والازدواجية والتكرار، وتاثير الادارات على بعضها، بصورة سلبية نتيجة عدم التنسيق.

تاسعا: مشكلة المواصلات والاتصالات خاصة في المناطق التي لا تتوفر فيها هذه الوسائل بصورة جيدة، وهذا يعوق العمل الحكومي.

دور الادارة في زيادة الانتاجية

ان مشكلة زيادة الانتاجية هي مشكلة رفع مستوى استخدام الموارد والطاقات المتاحة لانتاج اقصى ما يمكن من المنتجات او الخدمات اللازمة من خلال مساهمتها في هذا الجهد، وكونها طرفا من الاطراف المعنية بقضية الانتاجية (العلي، ١٩٨٣)، ودورها في عملية تنسيق الامكانيات المتاحة بما يحقق افضل النتائج في زيادة الانتاج والانتاجية، وبالتالي رفع المستوى المعيشي للمواطنيين وذلك من خلال ما يلي (السلمي، ١٩٩٣):

- وضع الخطط، ورسم السياسات، وتعزيز الاجراءات الكفيلة بتحقيق الاهداف.
- تحديد المهام وتوزيع المسؤولية، وتوفير الاجواء المناسبة للعمل.
- توجيه وحفز العاملين لمزيد من الانتاج والعمل.

- متابعة وتقييم النتائج ومعالجة الانحرافات الناشئة اولاً بأول.

- صيانة وتطوير الموارد والطاقات المتاحة.

وكل هذه الامور تتم عن طريق جهود بشرية متزايدة ومنتجة بالاستخدام الامثل للموارد المادية، والطاقات البشرية المتاحة،واكتشاف وتنمية موارد مادية بشرية جديدة حيث تؤدي الى ارتفاع مستوى كفاءة تحويل المدخلات الى منتجات او خدمات والذي بدوره يؤدي الى:

- زيادة كمية المنتجات والخدمات

- ارتفاع جودة المنتجات والخدمات.

- انخفاض تكلفة المنتجات والخدمات.

- ارتفاع الدخول الحقيقية للافراد.

- تحسين ظروف العمل بما في ذلك تقليل ساعات العمل.

- تحسين الموقف التنافسي للمنتجات المصدرة.

- زيادة الاستثمار في مجالات البحث والتطوير.

- توسيع الطاقة الانتاجية، وتحسين الاحوال الصحية والثقافية والمهنية للعاملين.

وبالتالي فان ذلك سيؤدي الى رفع المستوى المعيشي في ظل ظروف سياسية واجتماعية وحضارية وتنظيمية اقتصادية ملائمة.

الانتاجية في المؤسسات العامة والحكومية(في الاردن)

لقد اصبحت الحاجة لتطوير مقاييس للهيئات العامة ذات اهمية متزايدة مع اضطراد دور الحكومة في التنمية الاقتصادية ومع عدد العاملين في الحكومة،"حيث بلغ اجمالي عدد الموظفين الذين يعملون في المؤسسات الحكومية الأردنية حوالي (١٥٧) الف موظف- باستثناء الادارة المحلية- يخضع منهم حوالي (١٤٤) الف لنظام الخدمة المدنية(الدويري، ٢٠٠٢) "، بجانب القلق المتنامي بسبب التكاليف. وهناك اختلاف واضح بين تقييم انتاجية القطاع (الحكومي)، وتقييم انتاجية القطاع الخاص، اذ يمكن حساب مخرجات القطاع الخاص عند منافذ البيع، وهي مرتبطة مباشرة بالعمل او المدخلات الاخرى. وفي القطاع العام هناك اختلاف بين مخرجات الهيئة الحكومية، وتحقيقها لرسالتها- فالمخرجات النهائية للهيئة مقارنة بمدخلاتها هو كفاءتها، والتاثير الذي يحدثه برنامج الهيئة هو فاعليتها،

لذلك يجب ان يدعم المقياس الداخلي لانتاجية الهيئة الحكومية بتقييم لصحة العلاقة النسبية بين مخرجات الهيئة وانجازها لاهدافها.

ولتحديد مؤشرات الفاعلية، يجب على الهيئات ان تحدد وحدات محددة للخدمات تكون قابلة للقياس، متجانسة عبر الوقت، وقابلة للتكيف مع تغيرات الجودة، وتعكس نسبة معتبرة من عبء العمل الذي يقع على عاتق المؤسسة، وبالاضافة الى ذلك فطالما كان هناك اهتمام بالاتجاهات التاريخية للانتاجية، فمن المهم ان تستمد المقاييس من السجلات الجاهزة المتاحة (بروكوبنكو، ١٩٨٧).

إن مؤسسات القطاع العام في الأردن تعاني من مشكلات تتعلق بالانتاجية اكثر من القطاع الخاص، ويعزى ذلك الى وجود نسبة عالية من الهدر في وقت العمل الرسمي (الغيث، ١٩٩٠).

كما بينت الدراسات العلاقة بين الانتاجية وانتظام الدوام في القطاع الحكومي، واشارت الى الاثر السلبي لعدم انتظام الدوام على انتاجية الموظف العام، وعزت عدم انتظام الدوام الى مشكلات اهمها ضعف الاشراف الاداري، ووجود فائض في عدد الموظفين وعدم موضوعية التعيين في القطاع العام (الحوراني، ١٩٩٠). وفي دراسة تحليلية مقارنة حول كفاية الموظف العام في الاجهزة الحكومية العربية تبين ان تقدير الكفاية للموظف العام يتم بناءا على الصفات الشخصية والسلوكية، وبالتالي فان تقييم كفاية الموظف العام يعاني من مشكلات تتعلق بتاثير العوامل الشخصية وعدم الموضوعية (أبو شيخة، ١٩٩٨).

أما في البيئة الاردنية فقد تبين عدم وجود اتجاه عام لمستوى الانتاجية وان هناك تفاوتا في مستوى الانتاجية في مؤسسات القطاع الواحد، بالاضافة الى تفاوت في هذا المستوى بين القطاعات المختلفة (رمضان، ١٩٨٤). كذلك فقد تبين ان انتاجية كل من العمل ورأس المال تتغير من سنة الى اخرى، كما ان مساهمة العمل في القيمة المضافة اكبر من مساهمة رأس المال، هذا بالاضافة الى ان المؤسسات لا تستغل طاقاتها الانتاجية المتاحة (الخرابشة وملكاوي، ١٩٨٨).

في الدراسة التي قام بها (العواملة، ١٩٩٣) (انتاجية الموظف العام في الاردن) تبين وجود اختلاف كبير في اراء المبحوثين بخصوص مفهوم انتاجية الموظف العام والعناصر التي يرتكز اليها هذا المفهوم، ويرى عدد من المبحوثين ان مفهوم الانتاجية في اجهزتهم يشمل واحدا او اكثر من العناصر التالية:

اولا: التزام الموظف العام بساعات العمل او الدوام الرسمي، وهذا يعكس مدى اهتمام وتركيز المسؤولين على ضرورة المواظبة على الدوام الرسمي مع ان ذلك قد لا يعني بالضرورة انتاجية اعلى.

ثانيا: وجود مستويات اداء كمي ونوعي محدد تقاس بموجبها انتاجية الموظف العام في الاجهزة المبحوثة، ويمثل هذا المفهوم للانتاجية مقياسا اكثر موضوعية من المفهوم الاول.

ثالثا: تنفيذ الاوامر بسرعة ودقة وكفاءة كمقياس لانتاجية الموظف العام في الاجهزة المبحوثة، وبالرغم من اهمية هذا المقياس الا انه قد لا يعبر بالضرورة عن انتاجية افضل.

مستوى الانتاجية في الأردن

وتؤكد نفس الدراسة السابقة(العواملة) في النتائج التي توصلت اليها ان الغالبية العظمى من المبحوثين لا يعتقدون بوجود مستوى متوقع لانتاجية الموظف العام، حيث تعكس هذه النسبة ضعف الاهتمام بالانتاجية ومقاييسها والرقابة عليها، مما قد يؤدي الى تدني مستوى انتاجية الموظف العام، وتؤكد كذلك على ان الغالبية العظمى منهم يشعرون بعدم الرضا عن المستوى العام للانتاجية الفردية في اجهزتهم، ويرون ان مستوى الانتاجية الفردية للموظف العام متقارب نسبيا بين مؤسسات القطاع العام، بينما تعتبر هذه الغالبية ان مستوى الانتاجية في القطاع العام اقل منه في القطاع الخاص.

العوامل المؤثرة في الانتاجية في الأردن

لقد تم تصنيف العوامل المؤثرة في انتاجية الموظف العام في الاجهزة الادارية العامة في الاردن في اربع فئات رئيسية (العواملة، ١٩٩٣):

اولا: العوامل المتعلقة بالحوافز: وكان اهمها التمييز بين الانتاجية العالية، والانتاجية الضعيفة للعاملين، والتنافس الموضوعي بين العاملين، حيث يعتقد الغالبية بضعف مجالات التنافس الموضوعي بين العاملين وبالتالي فان مجالات العمل محكومة بعوامل مؤثرة اخرى غير تنافسية قد تتضمن المحسوبية والتحيز الشخصي، كما ان الابداع الفردي والدافعية للخدمة العامة موجودة بشكل كبير او متوسط، حيث تعكس هذه الملاحظات الحاجة لاعتماد الجدارة والتنافس لتشجيع الابداع والحماس للخدمة العامة.

ثانيا: العوامل المتعلقة بالرقابة على الانتاجية: وهو ما يتعلق بالمراقبة الكمية، والمراقبة النوعية للاداء، ومراقبة الهدر في الطاقات والمصادر والاموال، ومراقبة التسيب والاهمال في الواجبات الرسمية، بالاضافة الى التوجيه

والمراجعة الذاتية والنقد البناء، ونرى نسبة عالية من المبحوثين وجوداً متوسطاً او كبيراً للعوامل المتعلقة بالرقابة والمؤثرة في انتاجية الموظف العام في الاجهزة الادارية العامة في الاردن.

ثالثا: العوامل المتعلقة بالادارة والتنظيم: وهو فيما يتعلق باستثمار ساعات العمل الرسمي في الانتاج، وضغط العمل وزيادة اعبائه، وانتظام وتوزيع الاعمال بين الاشخاص والايام، والاخطاء في الاداء الفردي، وملائمة المناخ التنظيمي، ومواكبة احدث السبل لزيادة الانتاجية، ووضوح الاهداف وسبل انجازها. وقد بينت الدراسة ان هذه العوامل لها تاثير متوسط او منخفض على الانتاجية لدى غالبية المبحوثين وهذا يعكس ضعف الجوانب الادارية والتنظيمية في الاجهزة المبحوثة، ووجود مشكلات هامة فيها نظرا لتاثيرها السلبي على انتاجية الموظف العام.

رابعا: العوامل الاجتماعية والسلوكية: وهو فيما يتعلق بالتذمر والشكوى من المراجعين، والزيارات الشخصية خلال ساعات الدوام الرسمي، والاستراحات واوقات الفراغ خلال الدوام الرسمي، واستعمال التلفونات وقراءة الصحف وما شابه ذلك من ممارسات لا تتعلق بالعمل الرسمي.

وقد بينت الدراسة ان التذمر والشكوى والزيارات الشخصية تميل الى الارتفاع لدى غالبية المبحوثين، اما الاستراحات والفراغ واستعمال التلفونات وقراءة الصحف فقد مالت الى المتوسط والانخفاض.

ثانيا : الدراسات السابقة

مقدمة

تعددت وتنوعت الدراسات في موضوع الانتاجية وزاد اهتمام الباحثين في ذلك وكان المحور الاساسي لهذه الدراسات هو معرفة الطريقة الامثل لرفع مستوى الانتاجية، حيث تشكل الدراسات السابقة مرتكزا ومنطلقا لاي باحث في تناول موضوع الدراسة من حيث الجوانب التي تم تناولها والمنهجيات المتبعة، والتي قد تجمع مؤشرات تساعد الباحث على تحديد التوجه الملائم وتوفير الخلفية البحثية للمادة، ومن خلال مراجعة الباحث لما كتب من ادبيات حول الانتاجية بشكل عام والاثر الكبير للحوافز على مستوى الاداء والانتاجية بشكل خاص.

لقد وجد الباحث وفرة هائلة من الادبيات والدراسات الاجنبية التي تناولت موضوع الانتاجية بشكل عام، والانتاجية في مؤسسات القطاع الخاص بشكل خاص، اما على المستوى العربي فيكاد الباحث يجزم بقلتها سواء في الجانب

النظري او العملي التطبيقي على حد سواء، اما على المستوى المحلي فان الدراسات التي تناولت موضوع الانتاجية فقد كانت نادرة وجزئية في معظمها وقديمة، وقد حاول الباحث الاستفادة من كل ما حصل عليه من المصادر الاجنبية والعربية والمحلية من خلال الانترنت ومكتبات الجامعة.

لقد قام الباحث بعرض هذه الدراسات بدءا بالدراسات المحلية، ثم الدراسات العربية، واخيرا الدراسات الاجنبية بحيث عرض كل مجموعة من هذه المجموعات حسب تاريخ اجراء الدراسة من الاقدم الى الاحدث.

الدراسات المحلية:

١. دراسة قام بها (الطروانة، ١٩٩٣) بعنوان (اهمية الحوافز لموظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك) حول اهمية واولوية الحوافز وقد اشارت النتائج الى وجود ثمانية حوافز اعتبرت مرغوبة بدرجة عالية، وثمانية اخرى مرغوبة بدرجة جيد، وقد شملت الحوافز المرغوبة بدرجة عالية:(اتقان العمل، الاحترام، علاقات العمل، تقدير الجهد، الزيادة السنوية، المنافع الوظيفية، تناسب قدرة الموظف مع المهام، الترقية).

وقد رُتبت الحوافز حسب اولويتها (الراتب، الترقية، الاحترام، تقدير الجهد، تولي منصب اداري)

تكمن اهمية هذه الدراسة من امكانية الاستفادة من النتائج في ترشيد القرارات الادارية التي تهدف الى تحفيز العاملين عن طريق ربط الاداء بالنتائج المرغوبة لهم، كما ان اولوية الحوافز تقدم للادارة الدليل العلمي للاستثمار في عدد محدود من الحوافز التي تحتل اولويات مرتفعة.

وبناءا على النتائج فقد اوصى الباحث بضرورة وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، وضرورة توفير مناخ عمل يسوده الاحترام، وتقدير جهود الموظفين المتميزين في ادائهم.

٢. دراسة قام بها (العواملة ١٩٩٣) [٧٢] بعنوان (انتاجية الموظف العام في الاردن، وجهة نظر ادارية) وقد تمثل مجتمع الدراسة بالأجهزة المركزية للإدارة العامة في الأردن أي الوزارات والدوائر المركزية، وشملت الدراسة (٥١٧) موظفاً من مختلف مستويات الإدارة، واقتصرت عينة الدراسة على الموظفين الذين يحتلون مراكز إدارية عليا، وذلك من خلال استبانة صممت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، حيث توصل الباحث الى معرفة عدم وجود مفهوم محدد ومقاييس موضوعية لانتاجية الموظف العام، وان اغلبية المبحوثين لم يكونوا راضين عن المستوى العام للانتاجية، وان الانتاجية تتقارب في مختلف الاجهزة الادارية الاردنية لكنها تقل في مستواها العام عن انتاجية

الموظف في القطاع الخاص، وقد تبين للباحث ايضا وجود معوقات هامة للانتاجية وفي مقدمتها جوانب ادارية وتنظيمية تعيق انتاجية الموظف العام.

وبناءا على ذلك فقد اوصى الباحث على تطوير مفهوم محدد وموضوعي للانتاجية، والى استغلال اوقات العمل الرسمي بأمثل صورة للانتاجية من خلال الرقابة الذاتية والى ضرورة ربط معدلات الانتاج بنظم الرقابة، والحوافز والتطوير وضرورة الاهتمام بالجوانب السلوكية، وتحسين مختلف جوانب الادارة والتنظيم، وتقليل المعوقات ومحاربتها.

٣. دراسة قام بها (الفضل،١٩٩٤) بعنوان (المشاركة في اعداد الموازنات التخطيطية وسيلة لاشباع الحاجات العليا لمدرج ماسلو وزيادة الانتاجية دراسة محاسبية اختيارية) حيث كان الغرض الاساسي الذي سعى لاختياره ينص على ان اسلوب المشاركة في اعداد الموا زنات التخطيطية يعد أحد الوسائل التي تساعد على تحفيز الافراد نحو زيادة الانتاجية وذلك نتيجة شعورهم باشباع حاجاتهم العليا من مدرج ماسلو بفعل تلك المشاركة. وقد تم تطبيق هذه الدراسة في مصنع النسيج القطني، وشملت العينة التي تم اخضاعها للتجارب (٤٥) فرداً، حيث كان متوسط عمر الفرد في العينة (٣٣) سنة ومتوسط خدمته (٩,٥) سنة وقد اختبر الباحث أسلوب المشاركة بوصفه جانباً من الجوانب السلوكية التي يمكن التأثير من خلالها على انتاجية الفرد وذلك من خلال تصميم خمسة تجارب تمثل مستويات عمق المشاركة، وبناء مقياس ثم بواسطته استطلاع التغير في آراء أفراد العينة بخصوص اشباعهم من حاجتي الإحترام وتحقيق الذات.

كان من النتائج التي اسفرت عنها الدراسة تشير بشكل واضح بان مشاركة العاملين في وضع تقديرات الموازنات التخطيطية لانشطتهم تؤدي الى رفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي تحفيزهم واثارة اندفاعهم نحو الكفاءة المتميزة في الاداء والانتاجية العالية، كما بين الباحث اهمية دراسة هذه الحاجات لما لها من اثر بالغ في نجاح المنشأة العامة. كان من ابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان اسلوب المشاركة كان له تاثير ايجابي كبير على الحوافز المادية للافراد بسبب ارتباط نظام الحوافز بالانتاجية، كما حقق اسلوب المشاركة حافز الاتصالات والالتقاء مع الادارة العليا عند مناقشة النتائج مما وفر للعاملين فرصة لطرح مشاكلهم وشكواهم مباشرة للادارة العليا، بالاضافة الى ان اسلوب المشاركة ادى الى تعزيز نظام التغذية العكسي.

٤. دراسة قام بها (اللوزي،١٩٩٥) بعنوان (اتجاهات الافراد العاملين في المؤسسات الحكومية الاردنية نحو حوافز العمل) حيث تكون مجتمع الدراسة من جمع العاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن البالغ عددها (٦٥) مؤسسة يعمل فيها (١١١,٩٥١) موظفاً، تم اختيار (١١) مؤسسة حكومية بطريقة عشوائية، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية نسبية وعددهم (٥٣٢) ثم توزيع أداة الدراسة عليهم، صفحة المعلومات الشخصية عن المستجيبين ا، واستبانة للتعرف على اتجاهاتهم نحو حوافز العمل.

فقد اشارت الى اتجاهات ايجابية بشكل عام وبينت وجود فروقات ذات دلالة احصائية تعزى لجميع المتغيرات المستخدمة.

كما اظهرت النتائج ان اكثر الاتجاهات ايجابية نحو حوافز العمل كانت في مجال طبيعة العمل، ومحتوى الوظيفة، بينما كان ادنى المستويات في اتجاهات العاملين ايجابية نحو حوافز العمل هو في مجال بيئة العمل الادارية، والمكانية، والحوافز المادية.

وقد خلص الباحث ايضا الى ان متغير الجنس له اثر على الإتجاهات نحو حوافز العمل لدى العاملين، وان ليس للحالة الإجتماعية اثر في تقدير الاتجاهات نحو حوافز العمل للافراد، بالاضافة الى المؤهل العلمي، كما لم يكن للعمر اي اثر، كما تبين للباحث ان اتجاهات الافراد ممن يحملون الدرجة الجامعية الاولى اكثر ايجابية نحو الحوافز المادية ممن يحملون مؤهلات علمية اعلى من الدرجة الجامعية الاولى، وبناءا على ذلك فقد اوصى الباحث في اعادة النظر في رواتب العاملين واتاحة الفرصة لهم للمشاركة في احداث العمل، وعمل دورات تدريبية، وتوفير بيئة عمل مناسبة ومريحة لرفع كفاءتهم الانتاجية.

٥. دراسة قام بها (ابو تايه،٢٠٠٠) بعنوان (العوامل المؤثرة في التكيف مع التغير في المسار الوظيفي) وقد تألف مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة الإتصالات الأردنية الذين سبق وأن غيروا مسارهم الوظيفي ومازالوا يعملون في الشركة وعددهم (٤٢٤) موظفاً وموظفة فقد طلب منهم تعبئة استبانة على أسئلة تقيس العوامل المؤثرة في التكيف مع الغير في المسار الوظيفي، حيث اشارت النتائج الى وجود علاقة مهمة وذات دلالة احصائية بين العوامل الهيكلية والعوامل السلوكية مجتمعة، وبين التكيف مع التغير في المسار الوظيفي .

وقد بين الباحث ان اكثر العوامل اهمية في المساهمة في النموذج الرياضي الخاص بالعلاقة بين هذه العوامل والتكيف مع التغير في المسار الوظيفي وهي حسب الاولوية:

أ. مقدار الرضا عن العمل.

ب. الدافعية نحو العوامل.

ج. نوع القيادة والاشراف.

د. الحوافز المرتبطة بالانجاز.

وبناءا على هذه النتائج فقد اوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالمراكز الوظيفية لما لها من مساهمة فعالة في تحقيق المتطلبات الانسانية مما ينعكس ايجابا على نوعية الاداء التنظيمي، وكذلك الى ضرورة الاهتمام بالحوافز مما يسهم في زيادة الدافعية نحو العمل، وزيادة تكيف الافراد مع مراكزهم الوظيفية، والاهتمام الدائم من قبل القيادات الادارية بمستوى الرضا الوظيفي.

٦. دراسة قام بها (ابن حوران،٢٠٠٦) وهي بعنوان(العوامل المؤثرة في انخفاض الانتاجية عند العمال) حيث تكون مجتمع الدراسة من عدة محطات زراعية متنوعة النشاط، حيث قام بإخضاع (١٠٠) موظف زراعي حكومي للمراقبة الخفية لمدة (٣٠) شهرا وذلك من أجل التعرف على مدة العمل الحقيقية التي يقومون بها. وقد استنتج الباحث ان العامل يبدع وتزداد انتاجيته اذا توفرت لها عدة امور:

أ. الراتب الكريم.

ب. اذا احس العامل ان مستقبل ابنائه مضمون صحيا وتعليميا وتوفر له السكن فان احساسه بولائه لعمله يزداد ويفضي الى الابداع وزيادة الانتاجية.

ج. اذا احس العامل بدفأ العلاقات بينه وبين زملائه ومسؤوليه فان انتاجيته وابداعه سيزدادان.

د. اذا احس العامل بالامان الوظيفي.

هـ. اذا وجد العامل الاحترام والتقدير المقترن بالحوافز المادية فان انتاجيته ستزيد.

كما بينت الدراسة ان تفاوت الرواتب داخل المؤسسة الحكومية الواحدة يؤدي الى الحسد تجاه من هم في وضع افضل وتنتفي روح المسؤولية من لدن العاملين الصغار.

الدراسات العربية

١. دراسة قام بها (محجوب هاشم ، ٢٠٠٠) وهي بعنوان (انتاجية العمل والعوامل المؤثرة فيها) حيث تم اجراء البحث باطار نظري وحالة واقعية تطبيقية للتحليل في جامعة الموصل بالعراق وقد كان مجموع المشمولين بالإستبيان (٣٤٥) وكان منهج البحث استقرائياً، استنتاجياً، حيث تم استخدام استمارات الإستبيان لغرض التعرف على خلفيات تدهور الإنتاجية. وقد خلص الباحثان الى عدة نتائج ومقترحات تهدف الى زيادة الانتاجية وتطوير الواقع الانتاجي:

أ. تبين ان نسبة٤٥% من المبحوثين كانوا يرغبون بالانتقال والعمل في مجالات اخرى لذلك فانه من الضروري مواصلة دراسة العوامل والاسباب التي تدفع العمال الى ترك العمل او محاولاتهم ذلك.

ب. اعادة النظر بنظام الاجر السائد بغية وقف تسرب الموظفين والحيلولة دون اشتغالهم في القطاع الخاص عن طريق اعادة النظر بنظام الحوافز والمكافات، وربطها بمعدلات الانتاجية مع التوسع في منح الصلاحيات لرؤساء الاقسام والمشرفين في منح مثل هذه المكافات للعاملين.

ج. زيادة مهارة العاملين وقدراتهم الانتاجية، وزيادة تفاعل العامل مع الاساليب الانتاجية وتقليل المشاكل التي تعترضهم في تشغيل الالات، حيث ان نسبة عالية بلغت حوالي ٣٢% من مجموعهم تعاني من هذه المشكلة وذلك عن طريق تكثيف الدورات التأهيلية داخل وخارج القطر واعتبار ذلك بمثابة امتياز او مكافاة.

د. تأمين السكن المناسب للعمال قريبا من مكان العمل، وذلك لتحقيق الاستقرار لديهم، وزيادة رغبتهم بالعمل وربطهم نفسيا بالمؤسسة التي يعملون بها، بالاضافة الى ان المردود المادي لهذا الاجراء سيكون على الامد الطويل لصالح المؤسسة اولا، وزيادة الانتاجية نتيجة الاستقرار والحصول على المسكن الملائم ثانيا.

هـ. التاكيد على ضرورة التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة وذلك لمسايرة التطور العالمي وعدم التوسع في عدد العمال.

و. التاكيد على ضرورة وضع الخطط الانتاجية المناسبة، ومراعاة المزيج الانتاجي(الثقافي والتجاري) وتحقيق التناسب بينهما تلافيا لحدوث الاختناقات في الانتاج.

ز. وضع برنامج صيانة ملائم للاجهزة والمعدات، وبرمجة اجازات العاملين حتى لا تؤثر على حجم الانتاج ونوعيته، وضرورة اعتماد المؤسسة على مصدر مستقل للطاقة حتى لا يتاثر الانتاج بانقطاع الكهرباء.

٢. دراسة قام بها (يوسف، ٢٠٠٠) وهي بعنوان(العلاقة بين دافعية العمل الداخلية، والالتزام التنظيمي، والاداء الوظيفي، والخصائص الفردية: دراسة ميدانية) حيث شملت الدراسة عينة عشوائية من العاملين في القطاعين الحكومي والخاص بدولة الامارات العربية المتحدة وقد كانت عينة بسيطة قوامها (٢٥) مؤسسة من مجتمع الدراسة الذي يمثل العاملون في القطاعين الحكومي والخاص، حيث توصلت الدراسة الى عدة نتائج كان من ابرزها:

أ.نظرا لاهمية الدافعية الداخلية في تنمية الالتزام التنظيمي وتطوير الاداء الوظيفي، فانه يتحتم على القيادات الادارية العمل على استقطاب قوة عاملة على مستوى عال من الدافعية الداخلية، والعمل على تنمية الدافعية الداخلية لدى القوى العاملة الحالية.

ب. النتائج الايجابية لتعزيز الدافعية الداخلية للموظف: والتي تتمثل: بانخفاض نسبة الغياب وترك العمل، وارتفاع مستوى جودة اداء العمل، والولاء للمنظمة، والابداع، والمواطنة، والروح المعنوية العالية.

ج. يمكن تعزيز الدافعية الداخلية من خلال الاثراء الوظيفي، او من خلال صعوبة الهدف، او من خلال طريقة تحديد الهدف، او من خلال المكافات الخارجية.

د. نظرا لاهمية الالتزام التنظيمي في تحسين وتطوير مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين، فان على القيادات الادارية العمل على تنمية الالتزام التظيمي لدى العاملين من خلال توفير بيئةتنظيمية تسمح بالابتكار والابداع الوظيفي، وتتسم بعلاقات الاحترام والتقدير بين العاملين، وتوفير الشعور بالاهتمام والرعاية، وكذلك تعمل على اشباع الاحتياجات الوظيفية للعاملين من خلال توفير البرامج التعليمية والتدريبية التي تضمن الشعور بالتطور

٣. دراسة قام بها(فضل الله، ٢٠٠٠) وهي بعنوان(الاجور والحوافز واثارها على رفع فاعلية الاداء) حيث عنيت هذه الدراسة بتسليط الضوء على اهمية الاجر والحافز وعلاقة كل من المتغيرين بالاداء، وتجيب هذه الدراسة على عدد من التساؤلات يلخصها الباحث في سؤال رئيس: ما اثر الاجور والحوافز على الاداء؟

وحيث ان الدراسة كانت دراسة مقارنة بين الفكر الاداري الاسلامي والغربي، فقد استعرض الباحث النظريات التي عالجت موضوع الاجور: النظرية الاقتصادية الكلاسيكية والتي ارتبطت باسم ريكاردو، وجون استيوارت ،وألفرد مارشال ومدرسة الادارة العلمية والنظرية الحديثة التي ترتبط بالمدرسة السلوكية.

فقد تطرق الباحثان الى نظرية حد الكفاف(لريكاردو) التي تقول ان اجور العمال لا ينبغي ان تزيد عن الحد الضروري لابقاء العمال على قيد الحياة، وتطرق ايضا الى نظرية تكلفة القوة العاملة(رصيد الاجور)، وتقوم النظرية على افتراض ان تكلفة العمل ثابتة. الذي يتغير هو عرض العمل: كلما زاد عرض العمل نقص الاجر.

وتطرق ايضا الى(نظرية الانتاجية الحدية) التي تقوم على افتراض مرونة الطلب وزيادة انتاجية العمل. وخلص الباحث الى استنتاجات: ان الفكر الغربي قدم نموذجا اليا للانسان، اي ان الانسان حيوان راشد يعمل تحت الحاجة المادية يقبل على العمل بضغط من هرم حاجاته.

كما قدم نموذجا متهافتا للانسان- الحافز المادي هو اقوى الحوافز على الاطلاق- التي تدفع الانسان للعمل.

وخلص الباحث من خلال استعراض مدرسة الادارة العلمية او التيلورية الا ان الحافز المادي هو اقوى الحوافز على الاطلاق لدفع الانسان الى العمل، وان الانسان كائن مادي نهم ما ان تلبي حاجة حتى تظهر حاجة اخرى لا يمكن تلبيتها الا بالمزيد من العمل والمزيد من الاجر.

وإن أهم سمات النموذج الإسلامي أنه يسند خاصرته على فكر إداري حي – منهجاً – يسير لحماً ودماً بين أيدينا ترى مفاعلاته في سلوكنا الإجتماعي وفي سلوكنا الإقتصادي. نسمعه آيات ترتل وقيماً تزكى. فكر قادر على النماء والتمدد والوفاء بحاجات الإنسان المتجددة وحاجات العصر المتسارعة.

٤. دراسة قام بها(الجسار والجادر،٢٠٠٤) وهي بعنوان(مدى تاثير سياسة المكافات المالية على دافعية الموارد البشرية) حيث كان الهدف من هذا البحث الميداني هو تحسين مستوى اداء الموظف في القطاع الحكومي بدولة الكويت وكشف العيوب والقصور في عدالة النظام القائم وكيفية تطويره وتحسينه. وقد شمل البحث عينة مكونة من٣٠٠ فرد بنسبة تساوي٢٠،٤% من عدد العاملين في وزارة المالية وقد خلص الباحثان من خلال الدراسة الى عدة نتائج:

أ. ان سياسة المكافاة المالية لها تاثير مباشر في زيادة كفاءة العمل في القطاع الحكومي وبالتالي تحسين مستويات الانتاج لدى جميع فئات العمل، وهو ما تم التوصل اليه بناءا على الاختبارات الاحصائية على المستويات الاشرافية والمرؤوسين.

ب. وجود اختلاف له دلالة احصائية واضحة وتباين في الاراء ادت الى فجوة بين الوظائف الاشرافية والمرؤوسين حول عدالة النظام الحالي، فحين يرى المدراء من منظورهم ان النظام الحالي يفي بالغرض، يرى المرؤوسين عكس ذلك.

ج. ان سلطة المكافاة يجب ان تكون بيد الرئيس المباشر وباشراف لجان تقوم بالمتابعة وتقييم الاداء وان النظام الحالي غير مطبق في القطاع الحكومي بصورة جيدة، ويعاني من قصور في تطبيقه بصورة مناسبة.

وخلاصة القول ان الدراسة خلصت الى تقديم مجموعة من الدلالات بضرورة تعديل سياسات المكافاة المالية في اجهزة الخدمة المدنية ليتناسب ويتماشى مع نظريات الدافعية، كما قدمت الدراسة مقترحات على مواجهة السياسة الحالية للمكافات المالية من حيث:

أ. اهمية المكافاة المالية وارتباطها بدافعية موظف الخدمة المدنية.

ب. عدالة المكافاة المالية في القطاع الحكومي.

٥. دراسة قام بها (ابو الخير،٢٠٠٥) وهي بعنوان (انتاجية العنصر البشري) حيث بين اهمية الانتاجية على عدة مستويات:(الفرد، والمنظمة، والاقتصاد والمجتمع)، والى العناصر التي تدخل في تكوين الانتاجية كالاداء، والتكنولوجيا واثرهما البالغ في التاثير في الانتاجية سواء سلباً او ايجاباً وقد بين الباحث اهم الوسائل التي تساهم في زيادة الانتاجية من خلال الاهتمام بسياسات الافراد المختلفة، والاهتمام بالانسان ومشاركته في اتخاذ القرارات، والاهتمام بالظروف المحيطة بالعمل، ووضع معايير الاداء لمختلف الاعمال، والاهتمام بالدراسات والابحاث لمعرفة اسباب الاعطال والمشاكل التي تؤثر في الانتاجية والاهتمام بدراسة العمل، والاتصالات بالجامعات ومعاهد البحوث والهيئات المعنية بالانتاجية.

٦. دراسة قام بها(اسماعيل،٢٠٠٦) وهي بعنوان(الانتاجية، اهميتها، وسائل قياسها، وسبل تطويرها) وقد اعتمد الباحث بشكل شبه كامل على إحصائيات الجهاز المركزي للإحصاء وبعض الدراسات التي قامت بتنفيذها مؤسسات فلسطينية ودولية بالإضافة إلى الإعتماد على بعض الأدبيات الأخرى. حيث بين الباحث ان الانتاجية تتاثر ايجابا بالعوامل التالية:

- زيادة عدد القوى العاملة.

- استخدام افضل للالات.

- زيادة راس المال المستثمر.

- تطبيق اساليب ادارية جديدة واكثر كفاءة.

كما خلصت الدراسة الى ان الانتاجية تتحدد بثلاث مجموعات اساسية هي:

أ. محددات مباشرة: وهي المحددات التي تؤثر بشكل مباشر على العلاقة التي تحكم مدخلات العملية الانتاجية بمخرجاتها.

ب. محددات غير مباشرة: وهي المحددات التي تؤثر بشكل غير مرني على العلاقة التي تحكم المدخلات بالمخرجات.

ج. محددات استراتيجية: ويقصد بها السياسات والقوانين والبنية المؤسساتية التي تؤثر على الانتاجية سواء بشكل مباشر او غير مباشر.

٧. دراسة قام بها(الضبعان،٢٠٠٦) وهي بعنوان(دوافع العمل وحوافزه واهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي) حيث بين الباحث ان الدوافع والحوافز تعتبران من المؤثرات الاساسية التي تلعب دورا هاما في سلوك الافراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الاداء. الامر الذي يمكن معه القول ان قدرة المنظمات على تحقيق اهدافها تتوقف الى حد كبير على نجاح الادارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الافراد، ووضع نظام فعال للحافز الذي يوجه لاثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للانتاج وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل" مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الاداء".

تطرق الباحث في دراسته الى عرض العناصر التالية:

- طبيعة ومفهوم الدوافع.

- نظريات الدوافع.

- الرضا الوظيفي كمحرك للدافعية.

- طبيعة الحوافز وفلسفتها.

- متطلبات نظام الحوافز الفعال.

- عرض لبعض مشكلات الحوافز.

الدراسات الاجنبية

١. دراسة قام بها(Lazear 2001) وهي بعنوان (الاداء من خلال الدفع والانتاجية) (Performance Pay and Productivity) وذلك من معهد(هوفر) (Hoover) بجامعة ستانفورد (Stanford) حيث كان محور الدراسة حول السؤال: (هل مسالة الدفع محفزة)؟. (Does Incentive Pay Matter?) حيث ان معظم النظريات في الاقتصاد الفردي او الشخصي التي تتعلق بالحوافز النقدية وتاثيرها على النتائج لم تختبر بسبب عدم توفر البيانات او المعلومات المناسبة. لكن توفر مجموعة من المعلومات الجديدة جعل من الممكن اختبار نظرية الحوافز وعلى وجه التحديد ماذا يحدث عندما يتم التحويل من دفع الاجرة بالساعة الى الدفع على القطعة؟. تتوقع النظرية ان معدل الانتاج سوف يرتفع،حيث ان الشركات ستجذب قوى عاملة اكثر قدرة، وان هذا التباين في الانتاج من خلال العاملين في الشركة سوف يرتفع ايضا. كل التنبؤات النظرية تؤكد ذلك، وفي المصنع الذي تم الاختبار عليه كان تاثير الانتاجية كبيرا بزيادة ٤٤% في الناتج لكل عامل، وان كمية تاثير الحوافز الصافية كانت نصف مجموع الزيادة في الانتاجية، اضافة الى ذلك فان الفائدة من هذه الزيادة تاتي على شكل اجور ورواتب اعلى للعمال.

تدل النتائج المستخلصة من الدراسة السابقة على ان متوسط الناتج لكل عامل ومتوسط قدرة العامل ترتفع عندما تغير الشركة من الدفع بالساعة الى الدفع على القطعة، لكن الحد الادنى من القدرة لم يتغير، لكن العمال الاكثر قدرة ممن تجنبوا العمل تحت الاجر بالساعة كانوا منجذبين اكثر للعمل بالقطعة.

ان التحرك الى نظام الاجر على القطعة يرتبط ب٤٤% زيادة في الانتاجية للشركة ككل حيث أن جزءاً من المكاسب تعكس التصنيف، وجزء يعكس الحوافز، والبعض يعكس النمط الذي يطبق فيه المخطط، وتاثير الحوافز للاجر على القطعة يفسر الزيادة في الانتاجية بمقدار ٢٢%.

2. دراسة اجريت في بريطانيا بتكليف مجموعة من المستثمرين(Investors in People UK 2001) وهي بعنوان (الناس والانتاجية)(People and Productivity) حيث أجري العمل بشكل مستقل وبتقييم شامل من وجهات نظر ارباب الاعمال ومستخدمو القضايا التي تتعلق بالناس ومعدل الانتاج سوية مع مراجعة المعلومات الثانوية المتوفرة بالتفصيل.

تم عمل الدراسة في شهر ايار عام ٢٠٠١- حيث جمع المسح وجهات نظر ١٥٦٧ رب عمل و ١٢٧٥ مستخدم متميزين في ذلك وفي معدل الانتاج في قطاع الخدمات.

وتم التوصل الى النتائج الشاملة الرئيسية لجميع المراحل الاساسية والثانوية للبحث التالية:

أ. ما هي الانتاجية وكيف تقاس؟.

ب. معوقات وممكنات الانتاجية.

ج. المستثمرون من الناس والانتاجية.

د. الانتاجية- مقاربة عبر العالم.

هـ. قياس الانتاجية وما هي مقاييس الانتاجية، والصعوبات الرئيسية المجربة في مقاييس الانتاجية.

و. قياس الانتاجية تضطلع باربع اسباب رئيسية:

- مراقبة اداء المستخدمين تحتاج الى ٥٥%، ولتحديد موظفو التدريب ٢٤%.

- لمراقبة نمو الشركات تحتاج الى ٣٧%.

- للمساعدة في تخطيط المصادر ٢٦%، ولتحديد راس مال جديد للاستثمار ١٠%.

- للمساعدة في حساب نسبة الاداء ٢١%، ودفع اساسي ٩%.

3. دراسة قام بها (Lee, 2001) وهي بعنوان (تاثير نظام الحوافز على انتاجية العامل، مع التركيز على المشاركة في الربح) (The effect of incentives system on worker productivity; focused on profit sharing)

حيث تم اجراؤها في كوريا الجنوبية بناءا على بطئ في معدل الانتاج وذلك في نهاية العقد الماضي. حيث ان كثيرا من الشركات تحاول زيادة معدل انتاج القوى العاملة، وتستعمل العديد من الشركات انظمة محفزة مختلفة وتختبر تاثيرات هذه حيث تختلف من شركة الى شركة، كما انه لا يمكن توقع ان نظام الحوافز الناجح في شركة ان يكون ناجح في شركة اخرى، لذلك لا بد من مزج استعمال انظمة محفزة مختلفة لتكون اكثر فاعلية.

لكن تظهر مشكلة عند استخدام نظام الحوافز الاسهل، فعند زيادة الحافز لسمة واحدة من العمل من المكن ان تتسبب في اعطاء الكثير من الجهد الى تلك المهمة المعينة ونتيجة لذلك ستؤدي الى اهمال الاعمال الاخرى، بالاضافة الى انه يوجد طرق اخرى لاعطاء الحوافز للمستخدمين مثل التشجيع الشفوي والترقيات.

لكن القضية الاخرى هو كيف تحفز المدير التنفيذي للشركة من اجل مصلحة العمل؟ هناك الكثير من الجدل والمناقشة حول كيف، وفيما اذا كانت الشركات قادرة على حل مشاكلها بالشكل الصحيح، احد الحلول المطروحة لحل هذه المشاكل هو التزود بحوافز ملائمة لتعويض المدير التنفيذي.

وقد تطرق الباحث في دراسته الى الابحاث التجريبية السابقة، ودرس نظام الحوافز العامة على انتاجية العامل، كما تطرق الى نظام الحوافز وعلاقتها بالمدراء التنفيذيين وكيف تحفزهم.كما تطرق الباحث الى ان المشاركة في الارباح لها علاقة كبيرة بزيادة الانتاجية.

٤. دراسة قام بها(Bonnie ,2002) وهي بعنوان(انظمة تقييم الاداء: الانتاجية والدافعية) (Performance Appraisal System; Productivity and Motivation) وقد تناول الباحث في هذه الدراسة نظام تقييم اداء موثوق وصحيح لاعطاء معلومات وبيانات للمدراء المستخدمين حول قوة وحاجات المستخدمين من اجل التنمية، حيث تستخدم هذه البيانات والمعلومات لتعزيز قوى المستخدمين ولتخطيط وتزويد مهام تطويرية في مناطق الحاجة، كما انه من المتوقع ايضا التحسينات في الروح المعنوية، والحوافز والانتاجية.

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الى عدة استنتاجات:

أ. ان حوالي ٤٠% من المستخدمين كانوا مستاؤون من نظام ادارة الاداء.

ب. لم يكن احد من المشرفين مستاءا من النظام لان المشرفين يعتقدون ان النظام يزود بدعم كافي للتقديرات التي يتم اعطاؤها للمستخدمين ومن المحتمل ان يكون النظام راضي عنها.

ج. أن المشرفين الراضين عن النظام لا يعتمدوا على عدد المستخدمين المراقبين او معدل الوقت الواجب قضاؤه في تطوير الخطط.

د. ان عددا كبيرا من المستخدمين تم تحفيزهم بالعوامل التي ليس لها علاقة بنظام ادارة الاداء، حيث تم تحفيز عدد كبير منهم ذاتيا وذلك بالاستمتاع باداء اعمالهم.

هـ. العامل الثالث الذي استخدم في تحفيز المستخدمين كان بالدفع.

و. على النقيض من المستخدمين فان ٩٠% من المشرفين اعتبروا ان الدافع هو حافز، كما اعتبروا ان التميز والوعي الذاتي كانت عوامل محفزة مهمة ومن الممكن ان يصبح تاثيرها اقل مع الوقت.

٥. دراسة قام بها الباحثان(Bugess and Ratto,2003) وهي بعنوان(دور الحوافز في القطاع الحكومي) Public Sector: (The Role of Incentives in Issues and Evidence) وتم نشر هذه الدراسة في جامعة اكستر(Excetter) في بريطانيا عام ٢٠٠٣ وقد تحدث فيها الباحثان عن دور الحوافز واستخدام الدفع لتحسين كفاءة الانتاجية في القطاع العام، وقد وضعت كعامل هام على جدول الاعمال لتحديث نظام الخدمة المدنية في القطاع العام البريطاني حيث تم من خلال هذه الورقة مراجعة القضايا المهمة في الاداء في القطاع العام وتلخص الدليل على تاثيراته. وقد اعتبر الباحثان ان الحوافز المثالية لعمال القطاع العام تختلف عن تلك التي في القطاع الخاص. واذا كان الامر كذلك فما هي انواع الحوافز الاكثر ملائمة في القطاع العام؟ كما عملا على تحري الاسباب للاستعمال النادر للحوافز الواضحة في القطاع العام، وبينت الدراسة التاثير على ناتج مخططات الدفع المحفزة، سلوك الخلل الوظيفي، وتعدد الرؤساء، والحوافز الجوهرية، والعمل الجماعي، كل ذلك واثره في تحسين كفاءة الانتاج في القطاع العام.

٦. دراسة قام بها(دل، ٢٠٠٤) وهي بعنوان(التحفيز والانتاجية) حيث بين ان عملية التحفيز من شانها ان تدفع عجلة التنمية والاداء الى المستوى المناسب، وانه لا بد من ايجاد وسائل متعدد لعملية التحفيز، ولا بد من توفير بيئة عمل ملائمة من اجل زيادة الانتاجية.

وقد خلص الباحث الى عدة نتائج ومقترحات من شانها تحفيز العاملين للعمل، وتطوير ادائهم وزيادة انتاجيتهم كان من اهمها:

أ. المعاملة: التي من شانها ان تكون رافدا وداعما للموظفين تدفعهم الى الالتزام بالعمل، وبالتالي شعورهم بالرضا لعملية النمو والتطوير.

ب. تحقيق سعادة الموظفين من خلال اشباع حاجاتهم الاساسية.

ج. تحقيق طلبات الموظفين.

د. التحفيز من خلال اعطاء الصلاحيات.

هـ. احترام الموظفين كمحترفين.

و. تشجيع النمو الشخصي.

٧. دراسة قام بها (Borton,2004) وهي بعنوان(ادارة الانتاجية وكلفة دورة حياة وظيفة المستخدم) (Managing the Productivity and Cost of the Employ Job Life Cycle) وقد بين الباحث في هذه الورقة ان تطبيق الجدولة وادارة القوى العاملة قد يزيدان معدل الانتاج (من٥%- ١٠%). ان خلق آلية عمل للمراقبة الممتازة قد تزيد الانتاجية من(٥%-٨%) مع زيادة الرضا لدى الزبائن، وبينت الدراسة ايضا انه في حالة وجود ترك للعمل عالية من قبل المستخدمين فان خلق بيئة عمل ادارية لزيادة مدة العمل للمستخدمين تكون مستندة على استراتيجات استئجار جديدة، ومكافآت وبرامج متميزة ووسائل احتفاظ عمل اخر، كل ذلك يمكن ان تزيد الانتاجية من(١٠%-٣٠%) بينما النوعية تزيد بشكل آني.

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الى الاستنتاجات التالية:

أ. للعمليات الكبرى التي يوجد فيها نسبة ترك العمل عالية ومنحنى تعلم طويل، يوجد فرص لتقليل موازنة المستخدمين من(١٠%-٣٠%) مع زيادة معدل عمل العامل بمعدل(١٠-١٥ اسبوع).

ب. هناك عادة كمية كبيرة من المعلومات المتوفرة لادارة المصادر البشرية حول الاستئجار، الاحتفاظ، واداء العمل، لكن بالتقليل منه.

ج. ان الادارة نحو الاحتفاظ باهداف العمل تتطلب ان يكون للمنظمة الية عمل رسمية بشكل مستمر لتحديث التقارير، ومؤشرات الاداء الرئيسية، وتعلم الادارة حول القوة العاملة اهمها:

- جمع معلومات دقيقية حول قوة العمل، التكلفة والتغيرات في العناصر الاساسية.
- تجربة او اختبار استراتيجيات ادارية متعددة بهدف زيادة مدة العمل.
- تتبع وقياس تاثير المبادرات المختلفة للاختيار الامثل لاولئك الذين لديهم التاثير المطلوب

8. دراسة قام بها ثلاثة باحثين بريطانيين وامريكي(Oriana Bandiera,iwan Barankay,Imran Rasul 2004)

وهي بعنوان(الحوافز النسبية والمطلقة: دليل على معدل انتاجية العامل)

(Relative and Absolute Incentives: Evidence on worker Productivity)

وقد تم استخدام المعلومات الشخصية من خلالها لمقارنة انتاجية العامل تحت مخطط محفز نسبيا، وحيث ان الدفع مبني على انتاجية الفرد نسبة الى معدل الانتاجية للمجموعة الى الانتاجية تحت مخطط الحوافز المطلقة، وقد وجد ان معدل انتاجية العامل على الاقل٥٠% اعلى تحت عملية الاجر بالقطعة.

وتم استخدام سجلات شخصية لمقارنة انتاجية العمال تحت مخطط نسبي تحفيزي وانتاجيتهم تحت الاجر بالقطعة، وقد اشارت التوقعات الى التاثير النسبي ان الانتقال من الحوافز النسبية الى الاجر بالقطعة تزيد الانتاجية على الاقل ٥٠%. تطرقت الدراسة الى التحليل الوصفي في انتاجية العامل والدليل على انتاجية العمال، وابرزت هذه الدراسة عدة نتائج اهمها:

أ. ان الانتاجية ترتفع بنسبة٥٣% عند الانتقال من الحوافز النسبية الى الاجر بالقطعة.

ب. عدم تجانس العمال يحسن اويطور ملاءمة النظام بشكل معتبر.

ج. زيادة انحراف معيار واحد في دورة الحياة يقلل الانتاجية بنسبة٢٠% بينما زيادة انحراف معيار واحد في اقتطاف او التقاط خبرة او تجربة تزيد الانتاجية بمقدار٧%.

٩. دراسة قامت بها (Simpson.2009) وهي بعنوان (الانتاجية في الخدمات العامة) (Productivity in puplic Services) حيث يناقش البحث ما يصدر من جديد في مقاييس الانتاجية في قطاع الخدمات العامة، مقارنة بالمقاييس الانتاجية في القطاع الخاص، والصعوبات التي تواجه القطاع العام كون المخرجات في القطاع العام غالبا ما تكون غير مسعرة وبعضها مستهلك كليا، والمشكلة الرئيسية تكمن في قياس كامل المخرجات والتحسينات النوعية التي توزع بواسطة منظمات القطاع العام والمقيمة عادة من قبل المجتمع.

وقد خلص الباحث الى عدة نتائج:

- الى وجود مشكلة في قياس مخرجات قطاع الخدمات العام، سواء في اجتذاب الابعاد المنوعة للمخرجات والتي تقيم من المجتمع، وفي قياس التقديرات النسبية لكل بُعد من اجل بناء مقياس شامل، اما في غياب الدقة، فان كل مخاطر وسائل قياس الانتاجية تكون غير معلنة او غير واضحة.

- ان الدراسات والابحاث التجريبية للانتاجية في القطاع العام ابرزت ان كفاءة المقاييس واهميتها من الممكن ان تكون حساسة للتقنيات المستخدمة.

- ان المقاييس الجزئية للانتاجية، على سبيل المثال، مثل معالجة حالات صحية محددة يمكن ان تكون دقيقة جدا في اجتذاب نوعية المخرجات، لكن تطوير او تحسين المقاييس على مستوى منظمات القطاع العام ككل من المهم فهم تأثير التنافس والعوامل الاخرى على المعطيات والمخرجات والانتاجية وهذا يمكن ان يكون ذات قيمة لاصلاح الخدمات العامة واستخدام المخططات لانتاج فرص جيدة للباحثين لفهم هذه العلاقات بشكل افضل.

10. وفي دراسة قام بها (Boyle,2006) وهي بعنوان(**قياس انتاجية القطاع العام، دروس من الخبرة العالمية**) (Measuring Public Sector Productivity Lessons From International Experience)

وكانت الدراسة لتطوير برنامج شمولي صمم من اجل تطوير خدمة الاحتياجات المستقبلية للخدمات العامة الايرلندية.

هذه الدراسة من الخبرة العالمية كانت لقياس انتاجية الخدمات العامة وقد بينت هذه الدراسة المداخل المحتملة لقياس انتاجية القطاع العام في ايرلندا، وقد ركزت هذه الدراسة على عدة اتجاهات لقياس الانتاجية هي:

- محاولات لتطوير نظام تقييم وطني مقارن لقياس انتاجية واداء القطاع العام.
- نظام وطني قطاعي مبادر لقياس انتاجية القطاع العام.
- نظام يرتكز على قاعدة تنظيمية لقياس انتاجية واداء القطاع العام.
- تطوير الاطار العام لمقياس انتاجية القطاع العام في ايرلند.

١١. دراسة قام بها (**Behnisch, Buttner,Stegarescu,2006**) وهي بعنوان(**مركزية القطاع العام ونمو الانتاجية** (**PublicSector Centralization and Productivity Growth: Reviewing the German Experience**)(

حيث تختبر هذه الدراسة دور الهيكل العمودي في القطاع العام للنمو الاقتصادي في المانيا من منظور طويل الامد. ويبين النموذج النظري ان نشاطات الحكومة الفدرالية يمكن ان تساهم بشكل جوهري في نمو الانتاجية.

وكان من ابرز النتائج التي توصل اليها الباحثون:

- ان النموذج النظري ركز على دور فائدة الفائض من المدخلات العامة بين المستوى المنخفض للحكومات.
- كان مما لا شك فيه وجود بعض العوائق الجدية من استخدام المستويات الفدرالية والمشاركة في عملية انفاق المال كمؤثر على التزود بالبضائع الفدرالية وبشكل خاص فان احصائيات الموازنة كانت تميل الى الاستخفاف بالمجال القانوني والتنظيمي.
- هذا بالاضافة الى انه يجب الانتباه ويحذر الى ارقام النمو الانتاجي التي نحصل عليها عادة من نمو الحسابات.
- انه كلما كانت المشاركة اكبر في الانفاق الفدرالي، او مشاركة اصغر حسب مستوى الولاية من الممكن ان يؤدي الى نسب عالية في نمو الانتاجية.

الفصل الثالث

تحليل ومناقشة بيانات الدراسة

اولا: توزيع البيانات واسترجاعها

قام الباحث بتوزيع(٨٠٠) استبانة على موظفي مراكز الوزارات الاردنية والذي يمثل مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانات بشكل يتناسب مع عدد الموظفين في كل وزارة، حيث تم الاستعانة بالمخططات الهيكلية التنظيمية لهذه الوزارات، بالاضافة الى كشف الباحث الميداني لهذه الوزارات وكذلك تم الاستعانة بدائرة الاحصاءات العامة من اجل هذه الغاية(*)، وقد روعي عند عملية التوزيع جميع فئات الموظفين من جميع المستويات.

تم استعادة(٥٨٢) استبانة من المجموع، وبنسبة(٧٣%) ويبين الجدول رقم(١) عدد الاستبانات الموزعة والمستردة وحسب الوزارات المبحوثة.

جدول رقم(١)

الاعداد والنسب المئوية للاستبانات الموزعة والمستردة

التسلسل	الوزارة	عدد الاستبانات التي تم توزيعها	عدد الاستبانات المستردة	النسبة المئوية
١	وزارة المالية	٤٥	٣٥	٧٧،
٢	وزارة المياه	٣٥	٢٠	٧٥،
٣	وزارة الخارجية	٤٠	٢٥	٦٢،
٤	وزارة التجارة والصناعة	٤٠	٣٠	٧٥،
٥	وزارة الزراعة	٤٥	٣٥	٧٧،
٦	وزارة الشؤون البلدية	٤٥	٣٥	٧٧،
٧	وزارة الطاقة	٢٥	١٥	٦٠،
٨	وزارة السياحة	٣٥	٢٥	٧١،
٩	وزارة الصحة	٤٥	٣٥	٧٧،
١٠	وزارة التربية والتعليم	٤٥	٣٥	٧٧،
١١	وزارة الداخلية	٤٠	٣٠	٧٥،
١٢	وزارة العدل	٤٥	٣٢	٧١،
١٣	وزارة التعليم العالي	٤٥	٣٥	٧٧،
١٤	وزارة الاتصالات	٣٥	٢٥	٧١،
١٥	وزارة الاشغال	٤٥	٣٥	٧٧،
١٦	وزارة التخطيط	٣٥	٢٠	٥٧،
١٧	وزارة التنمية الاجتماعية	٤٠	٣٠	٧٥،
١٨	وزارة الاوقاف	٤٥	٣٥	٧٧،
١٩	وزارة النقل	٣٥	٢٥	٧١،
٢٠	وزارة العمل	٣٥	٢٥	٧١،
	المجموع	٨٠٠	٥٨٢	٧٣،

(*) دائرة الاحصاءات العامة، الكتاب الاحصائي السنوي٢٠٠٥.

ثانيا: وصف خصائص العينة

تناول الجزء الاول من الاستبانة الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة في الوزارات المبحوثة من حيث العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة في الوزارة، ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية، ونوع العمل، والتي يمكن وصفها كما يلي:

١. العمر

جدول رقم(٢)

توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
٢٥ سنة فما دون	٨٦	١٤،٨
٢٦-٣٥ سنة	٢٧٢	٤٦،٧
٣٦-٤٥ سنة	١٤١	٢٤،٢
٤٦-٥٥ سنة	٦٨	١١،٧
٥٦ سنة فما فوق	١٥	٢،٦
المجموع	٥٨٢	١٠٠،٠

يبين الجدول رقم(٢) توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب العمر، حيث يلاحظ ان الفئة العمرية من(٢٦-٣٥ سنة)، قد حصلت على تكرار بلغ (٢٧٢) بنسبة تقارب النصف، تلاها في العدد الفئة العمرية من(٣٦-٤٥ سنة)، وبنسبة بلغت(٢٤،٢%)، ويتضح ان اكثرية العاملين في الوزارات هم ما بين (٢٦- ٤٥ سنة) وبنسبة تقارب من الثلثين، وهذا يدل دلالة واضحة ويعطي مؤشرا ايجابيا على ان اغلبية الموظفين هم من الفئة العمرية المتوسطة في المجتمع.

كذلك فان نسبة قليلة من الموظفين تجاوزت اعمارهم(٥٥) سنة، فهؤلاء هم اصحاب خبرة ودراية ويمكن الاستفادة من خبراتهم في الوزارات.

٢ . الجنس

جدول رقم(٣)

توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٤٠١	%٦٨،٩
انثى	١٨١	%٣١،١
المجموع	٥٨٢	%١٠٠،٠

يبين الجدول رقم(٣) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس، حيث يلاحظ ان عدد الذكور اكثر من ضعفي عدد الاناث وبنسب بلغت حوالي٦٩% للذكور، و ٣١% للاناث. ويتضح ان اكثرية العاملين هم من الذكور، مقابل انخفاض واضح في نسبة الاناث العاملات في مراكز الوزارات، ويمكن تفسير ذلك بانه وما زال هناك بعض التحفظ في المجتمع الاردني ولدى كثير من العائلات الاردنية على عمل الفتاة الاردنية وخروجها من البيت، ويمكن ان يعزى ذلك ايضا الى انشغال المرأة في اعمال البيت وتربية الاولاد.

٣. المستوى التعليمي

جدول رقم(٤)

توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
اقل من توجيهي	٣٥	٦%
توجيهي	٩٧	١٦،٧%
دبلوم	١٢٨	٢٢%
بكالوريس	٢٣٨	٤٠،٩%
ماجستير	٧٨	١٣،٤%
دكتوراة	٦	١%
المجموع	٥٨٢	١٠٠%

يوضح الجدول رقم(٤) توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث تم تقسيم هذا المتغير الى ست فئات، وكما يبينها الجدول فان الفئة الاولى وهي اقل من توجيهي حيث شكلت نسبة مئوية لمجتمع الدراسة(٦%)، بينما نجد ان الفئة الثانية والممثلة بالمؤهل العلمي التوجيهي كانت بنسبة(١٦،٧%)، في حين ان الفئة الثالثة والممثلة بالمؤهل العلمي الدبلوم كانت اعلى من الفئة الثانية وبنسبة بلغت(٢٢%)، بينما نجد ان الفئة الرابعة والممثلة بالمؤهل العلمي البكالوريس وكانت اعلى نسبة، وشكلت الغالبية من افراد عينة الدراسة وبنسبة بلغت حوالي(٤١%)، في حين ان الفئة الخامسة من حملة شهادة الماجستير فقد مثلت ما نسبته(١٣،٤%)، وكانت الفئة السادسة من حملة شهادة الدكتوراة اقل نسبة حيث بلغت(١%) ويمكن ان يعزى وجود الفئة الاولى والثانية بهذا التمثيل العددي المنخفض وسيادة الفئة الرابعة والثالثة الى طبيعة عمل الوزارات والتي يجب ان يتمتع العامل بها بمستوى معرفي، وقدرة على التعامل مع المتغيرات والتطورات التي يشهدها هذا العصر والتي تتطلب قدرة وكفاءة عالية لاستيعاب هذه التطورات.

في حين انه يمكن ان يعزى وجود الفئة الخامسة والسادسة بهذا التمثيل العددي المنخفض الى الانخفاض اصلا في اعداد حملة الشهادات في الاردن مقارنة مع حملة شهادة البكالوريس، والى انصراف معظمهم للعمل في مجالات ونشاطات اخرى كالجامعات والمؤسسات الحكومية الاخرى.

٤. مدة الخدمة في الوزارة

جدول رقم(٥)

توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
اقل من سنة	٥٢	%٨،٩
١-٥ سنة	١٧٩	%٣٠،٨
٦-١٠ سنة	١٥٠	%٢٥،٨
١١-١٥ سنة	٨١	%١٣،٩
١٦ سنة فاكثر	١٢٠	%٢٠،٦
المجموع	٥٨٢	%١٠٠

يبين الجدول رقم(٥) توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة في الوزارة حيث تم تقسيم هذا المتغير الى خمس فئات وكما يبينها الجدول، ويوضح الجدول ان الفئة الاولى(اقل من سنة) بلغ عدد العاملين فيها(٥٢)، وبنسبة بلغت(٨،٩%) وهي اقل نسبة، تليها الفئة الرابعة (١١ – ١٥) حيث بلغ عدد العاملين فيها(٨١)، وبنسبة(١٣،٩%)، تليها الفئة الخامسة (١٦ فأكثر) حيث بلغ عدد العاملين(١٢٠) وبنسبة(٢٠،٦%)، في حين كانت الفئة الثانية هي اعلى نسبة بلغ عدد العاملين فيها(١٧٩) وبنسبة(٣٠،٨%)، تليها الفئة الثالثة (٦ - ١٠) بلغ عدد العاملين فيها(١٥٠) وبنسبة(٢٥،٨%).

ويلاحظ ان النسبة الاعلى من مجتمع الدراسة كانت من نصيب الفئة الثانية والثالثة، وقد زادت النسبة عن النصف تقريبا وهذا يدل على ان غالبية الموظفين هم من ذوي الخدمة المتوسطة.

٥. مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

جدول رقم(٦)
توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
اقل من سنة	٨٣	%١٤،٣
١-٥ سنة	٢٣١	%٣٩،٧
٦-١٠ سنة	١٢٨	%٢٢
١١-١٥ سنة	٤٨	%٨،٢
١٦ سنة فاكثر	٩٢	%١٥،٨
المجموع	٥٨٢	%١٠٠

يبين الجدول رقم(٦) توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، حيث تم تقسيم هذا المتغير الى خمس فئات وكما يبينها الجدول، ويوضح الجدول ان أقل تكرار كان للفئة الرابعة (١١-١٥سنة) وبلغ عدد الموظفين فيها (٤٨) وبنسبة (٨،٢%)، يليها الفئة الاولى حيث بلغ عدد الموظفين فيها (٨٣) وبنسبة (١٤،٣%)، تليها الفئة الخامسة حيث بلغ عدد الموظفين فيها (٩٢) وبنسبة (١٥،٨%)، في حين كانت الفئة الثانية هي اعلى تكرار حيث بلغ عدد الموظفين فيها (٢٣١) وبنسبة (٣٩،٧%)، تليها الفئة الثالثة حيث بلغ عدد الموظفين فيها (١٢٨) وبنسبة (٢٢%).

ويلاحظ ان النسبة الاعلى من مجتمع الدراسة كانت من نصيب الفئة الثانية والثالثة، وقد زادت النسبة ايضا عن النصف كما هو الحال في مدة الخدمة في الوزارة، وهذا يدل على ان الغالبية من الموظفين هم من ذوي الخدمة المتوسطة في وظائفهم الحالية ويمكن ان يعزى هذا حداثة التعيين في هذه الوظائف، او النقل اليها من وزارات ومؤسسات اخرى، كما ان عملية احلال موظفين جدد محل الموظفين ممن احيلوا على التقاعد او الضمان يمكن ان يكون من احد الاسباب.

٦. *نوع العمل*

الجدول رقم(٧)

توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب نوع العمل

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
مهني	١٠٤	%١٧،٩
كتابي	١٦٢	%٢٧،٨
اداري	٢٥٥	%٤٣،٨
اخرى	٦١	%١٠،٥
المجموع	٥٨٢	%١٠٠

يبين الجدول رقم(٧) توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب نوع العمل ويوضح الجدول ان متغير نوع العمل (الاداري) كان اعلى نسبة حيث بلغ عدد الموظفين(٢٥٥) وبنسبة(٤٣،٨%)، يليه نوع العمل(الكتابي) حيث بلغ عدد الموظفين(١٦٢) وبنسبة(٢٧،٨%)، في حين كان نوع العمل اي عمل اخر هو اقل نسبة حيث بلغ عدد الموظفين(٦١) وبنسبة(١٠،٥%)، وكان اكثر منه بقليل نوع العمل(المهني) حيث بلغ عدد الموظفين(١٠٤) وبنسبة(١٧،٩%)، في حين لم يعبئ معظم الموظفين (المسمى الوظيفي) وهذا يدل على ان معظم الموظفين في مراكز الوزارات هم من الاداريين والكتبة وهذا شيء طبيعي لان طبيعة العمل في هذه المواقع تتطلب هذا النوع من العمل، في حين تجاوزت العمل المهني واية اعمال اخرى الربع بقليل وهذا ايضا شيء طبيعي في مراكز الوزارات والتي لا يتطلب العمل فيها العمل المهني او الفني او الميكانيك، حيث العمل المكتبي هو السائد في اغلب الاحيان.

ثالثا: تحليل النتائج ومناقشتها

١. تحليل ومناقشة الاجابة على اسئلة الدراسة

للاجابة على اسئلة الدراسة قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وعدد التكررات والنسب المئوية، وذلك لمعرفة العوامل الاكثر تاثيرا على رفع مستوى الانتاجية، اضافة الى التعرف على اولويات

نظام الحوافز والعلاوات، وما هي طموحات وتطلعات الموظفين نحو رواتب وعلاوات كافية تؤمن لهم حياة كريمة، وتوفر لهم بيئة ومناخا ملائما للعمل الجاد بعيدا عن التخاذل والتكاسل وذلك من اجل رفع مستوى الانتاجية.

هذا بالاضافة للتعرف على مفهوم الانتاجية وذلك من خلال وجهة نظر عينة الدراسة، وايضا ما هي مقاييس الانتاجية التي تنتهجها الوزارات، وما هي الطرق والوسائل التي يمكن من خلالها تفعيل الانتاجية في الوزارات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي(**5-Points Lickert Rating Scale**)

من اجل بيان درجة الموافقة من(١) الى(٥) وذلك بقياس اراء المجيبين من افراد العينة، بوضع علامة او اشارة في المكان الذي يمثل اختيار المستجيب لدرجة الموافقة على مضمون كل فقرة من فقرات الاستبانة، بحيث تكون علامة(١) دالة على(ليس له تأثير) وعلامة(٥) دالة على (ذات تاثير عالي جدا)، وهكذا يكون المدى(١-٢,٥) للوسط الحسابي دالا على درجة تاثير (ضعيف)، والمدى (٢,٥١-٣,٥) للوسط الحسابي دالا على درجة تاثير متوسطة، والمدى(٣,٥١-٥) دالا على درجة تاثير عالية، وقد تم احتساب المتوسط العام لمجموع المتوسطات الحسابية في مجالي العوامل الاكثر تاثيرا على رفع مستوى الانتاجية، ومدى مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الاهداف ليكون ضمن المدى من(١-٥) من مستوى التاثير.

السؤال الاول: ما هي العوامل الاكثر تاثيرا على رفع مستوى الانتاجية وما مدى تاثير نظام الرواتب والحوافز والعلاوات على ذلك؟

جدول رقم(٨)

العوامل الاكثر تاثيرا على رفع مستوى الانتاجية

التسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	نظام الرواتب والحوافز والعلاوات	٤،٦٨	،٧٢	عالي
٢	اسلوب الادارة	٤،٤١	،٨١	عالي
٣	العلاقات مع الاخرين	٤،١٤	،٨٧	عالي
٤	الوسائل التقنية الحديثة	٤،١٣	،٩٦	عالي
٥	قياس الانتاجية بشكل دوري	٣،٨٨	،٩٥	عالي
٦	وجود اجراءات الشكاوي	٣،٥٨	١،٠١	عالي
	المعدل العام	٤،١٤	،٥٨	عالي

يبين الجدول رقم(٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازليا للفقرات التي لها تاثير على رفع مستوى الانتاجية، حيث تدل الفقرات الحسابية لجميع الفقرات على درجة تاثير عالية لمضمون الفقرات التي تؤثر في الانتاجية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ضمن المدى(٣,٨٥-٤,٦٨) وبانحراف معياري متفاوت بين الفقرات، حيث كان في المرتبة الاولى نظام الرواتب والحوافز والعلاوات وبمتوسط حسابي (٤،٦٨) وبانحراف معياري(٧٢،) مما يدل او يعني موافقة المبحوثين بدرجة عالية على هذا الجانب واجماعهم على هذه الدرجة من الموافقة، وهذا يوافق ما اورده(الطروانة،١٩٩٣) حول اهمية واولوية الحوافز والتي اعتبرت مرغوبة بدرجة عالية في تحفيز العاملين.

كما انه يوافق ايضا ما اورده(ابن حوران،٢٠٠٦) من ان العامل يبدع وتزداد انتاجيته اذا توفر له الراتب الكريم، واذا وجد العامل الاحترام والتقدير المقترن بالحوافز المادية.

ويوافق ايضا ما اورده(فضل الله، ٢٠٠٠) من ان الفكر الغربي قدم نموذجا اليا للانسان، اي ان الانسان حيوان راشد يعمل تحت الحاجة المادية ويقبل على العمل بضغط من هرم حاجاته، كما انه قدم نموذجا متهافتا للانسان، على ان الحافز المادي هو اقوى الحوافز على الاطلاق التي تدفع الانسان للعمل.

ويوافق ايضا ما اورده(الجسار والجادر، ٢٠٠٤) من ان سياسة المكافات المالية لها تاثير مباشر في زيادة كفاءة العمل في القطاع الحكومي، وبالتالي تحسين مستويات الانتاج لدى جميع فئات العمل. كما انه يوافق ما اورده (البديوي وحمزة، ١٩٨٩) من ان نسبة كبيرة من المبحوثين كانوا غير راضين عن الراتب، وغير راضين عن الحوافز المادية والمكافات، مما يؤثر سلبا على مستوى الانتاجية في الاجهزة الحكومية. ويوافق ايضا ما اورده(John Makinson, 1999) من ان الحوافز يمكن ان تحسن الانتاجية ضمن القطاع العام.

ويوافق ما اورده(Mani BonnieG. 2002) من ان احد العوامل الذي استخدم في تحفيز المستخدمين للعمل كان من خلال عملية الدفع لهم.

ويوافق ايضا ما اورده (Bugess and Ratto,2003) عن دور الحوافز والرواتب لتحسين كفاءة الانتاجية في القطاع العام.

ويأتي بالمرتبة الثانية من العوامل الاكثر تاثيرا على رفع مستوى الانتاجية اسلوب الادارة، حيث كان المتوسط الحسابي(٤،٤١) وبانحراف معياري(٠،٨١) وهذا يعني موافقة المبحوثين على مضمون هذه الفقرة بدرجة عالية مع اجماعهم على ذلك، وهذا يوافق ما اورده(العواملة،١٩٩٣) بوجود معوقات هامة للانتاجية وفي مقدمتها الجوانب الادارية والتي هي جزء من اسلوب الادارة، ويوافق ايضا ما اورده(درويش،١٩٩٩) عن دور القيادات الادارية بالعمل على تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين.من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بالابتكار والابداع الوظيفي، والتي بدورها تؤدي الى زيادة الانتاجية، ويوافق ايضا ما اورده(البديوي وحمزة،١٩٨٩) من ان الاشراف الاداري يؤثر ايجابيا في الانتاجية وبشكل فعال من خلال الرقابة الادارية، كما انه كان للعلاقة بين الرئيس والمرؤوس اثر ايجابي في رفع مستوى الانتاجية لدى المرؤوسين بنسبة(٩٢%). وتلعب الادارة دورا هاما وكبيرا في التاثير على مستوى الانتاجية من حيث رفع مستواها، او خفض المستوى فكلما كانت الادارة حكيمة ذات دراية ومعرفة، كلما كانت ناجحة والعكس صحيح. ويأتي في المرتبة الثالثة من العوامل الأكثر تأثيرا على رفع مستوى الانتاجية، العلاقات مع الاخرين، حيث كان المتوسط الحسابي (٤،١٤) وبانحراف معياري (٠،٨٧) وهذا يعني

موافقة المبحوثين ايضا على مضمون هذه الفقرة بدرجة عالية مع اجماعهم على ذلك، وهذا يوافق ما اورده (الطروانة،١٩٩٣) حيث ان علاقات العمل جاءت في المرتبة الثالثة من الحوافز المرغوبة بدرجة عالية، كما يوافق ايضا ما اورده(ابن حوران،٢٠٠٦) من ان العامل اذا احس بدفء العلاقات بينه وبين زملائه ومسؤوليه فان انتاجيته وابداعه سيزداد.

وتوافق ايضا ما اورده(درويش،١٩٩٩) حيث خلص الى ان علاقات الاحترام والتقدير بين العاملين تساعد في تحسين وتطوير الاداء الوظيفي لدى العاملين، ويظهر الجدول درجة عالية ايضا لتاثير الوسائل التقنية الحديثة حيث تاتي في المرتبة الرابعة من حيث تاثيرها على رفع مستوى الانتاجية، حيث كان المتوسط الحسابي(٤،١٣) وبانحراف معياري(٩٦،)، وهذا يعني موافقة المبحوثين بدرجة عالية مع اجماعهم على ذلك. وهذا يوافق ما اورده(أبو الخير،٢٠٠٥) من ان التكنولوجيا هي احد اهم العناصر التي تدخل في تكوين الانتاجية واثرها البالغ في الانتاجية سواء سلبا او ايجابا، ويوافق ايضا ما اورده(محجوب وهاشم،١٩٨٨) من ضرورة التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة وذلك لمسايرة التطور العالمي وعدم التوسع في عدد العمال، وقد اورد(البديوي وحمزة،١٩٨٩) ان من العوامل المؤثرة في الانتاجية كان استخدام التقنية، فكلما كانت وسائل التقنية حديثة ومتطورة كلما كانت الانتاجية عالية، وكلما كانت وسائل التقنية غير حديثة كلما كانت الانتاجية منخفضة.

وتاتي في المرتبة الخامسة والسادسة في العوامل الاكثر تاثيرا في الانتاجية قياس الانتاجية بشكل دوري، ووجود اجراءات الشكاوي وبمتوسط حسابي على التوالي(٣،٨٨، ٣،٥٨) وبانحراف معياري(٩٥،، ١،٠١) وعلى التوالي ايضا، وهذا يعني موافقة المبحوثين على مضمون الفقرتين بدرجة عالية مع اجماعهم على الفقرة الخامسة وتشتت اجابات المبحوثين على الفقرة السادسة، والتي تضمنت وجود اجراءات الشكاوي، مما يعني ان الشكاوي تمثل اداة لاخضاع الموظفين لسلطة الادارة، وتوضيح وتبرير اعمالهم امام هذه السلطة.

ويوافق قياس الانتاجية ما اورده(Investors in people UK 2001) من ان قياس الانتاجية يضطلع باربعة اسباب رئيسية: مراقبة اداء المستخدمين لتحديد موظفي التدريب، ومراقبة نمو الشركات، والمساعدة في تخطيط المصادر لتحديد راس جديد للاستثمار، والمساعدة في حساب نسبة الاداء.

مما سبق يمكن الاجابة على السؤال الاول بان جميع هذه العوامل لها تاثير كبير على رفع مستوى الانتاجية وبدرجة عالية، وذلك حسب ما اشار اليه الوسط الحسابي العام والبالغ(٤،١٤) وبانحراف معياري عام مقداره(٥٨،) وهذا

يعني اجماعهم على ذلك. الا ان درجة التاثير كانت متفاوتة بين كل عامل واخر، وقد رتبت هذه العوامل حسب اولوياتها كما يلي:

(نظام الرواتب والحوافز والعلاوات، اسلوب الادارة، العلاقات مع الاخرين، الوسائل التقنية الحديثة، قياس الانتاجية بشكل دوري، وجود اجراءات الشكاوي).

جدول رقم(٩)

الراتب الفعلي والراتب المقترح كما يراه المبحوثين

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية المقترحة للزيادة على الراتب الاساسي والاضافي والعلاوات
١	الاساسي الفعلي	١١٣،٨	٨٥،٢	٦٣،٤
	الاساسي المقترح	١٦٧،٨	٢٨٦،٧	
٢	الاضافي الفعلي	٩٧،٩	٦٢،٥	٥٠،٦
	الاضافي المقترح	١٢٦،٩	٩٢،١	
٣	العلاوات الفعلية	٩٤،٩	١١٧،٥	٣٦،٣
	العلاوات المقترحة	١٣٣،٤	٧٦،٥	

ويبين الجدول رقم(٩) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية المقترحة للزيادة على الراتب الاساسي، والاضافي، والعلاوات، حيث يبين الجدول ان هناك اتجاها عاما لدى الموظفين عن عدم الرضا عن الراتب الشهري الاساسي، وعن العلاوات، وعن الاضافي، حيث بين التحليل ان المتوسط الحسابي للراتب الاساسي الفعلي(١١٣،٨) وبانحراف معياري مقداره(٨٥،٢) في حين كان المتوسط الحسابي للراتب الاساسي المقترح(١٦٧،٨) وبانحراف معياري عالي جدا(٢٨٦،٧). كما كان المتوسط للراتب الاضافي الفعلي(٩٧،٩) وبانجراف معياري مقداره(٦٢،٥)، في حين كان ايضا المتوسط الحسابي للراتب الاضافي المقترح(١٢٦،٩) وبانحراف معياري مقداره(٩٢،١)، كما كان ايضا المتوسط الحسابي للعلاوات الفعلية هو(٩٤،٩) وبانحراف معياري مقداره(١١٧،٥) في حين كان المتوسط الحسابي للعلاوات المقترحة(١٣٣،٤) وبانحراف معياري مقداره(٧٦،٥).

مما سبق نلاحظ ان هناك فرقا كبيرا بين معدل الراتب الاساسي المقترح والراتب الاساسي الفعلي بمقدار(٥٤دينار)، وفرقا كبيرا ايضا بين الراتب الاضافي الفعلي والراتب الاضافي المقترح مقداره (٦،٩ دينار) كما يوجد فرق واضح ما بين العلاوات الفعلية والعلاوات المقترحة بمقدار(٣٨،٣ دينار)، حيث تؤدي هذه الفروقات الواضحة ما بين الفعلي والمقترح لجعل الموظف يشعر بعدم الرضا والارتياح، وانه بحاجة الى زيادة الراتب والعلاوات لتحفيزه للعمل والانتاجية وزيادة عطائه وانتاجيته، خاصة اذا ما رأينا ان النسبة المئوية للزيادة المقترحة كانت في اغلبيتها اكثر من ٥٠%، اذ كانت هذه النسبة للراتب الاساسي(٦٣،٤%)، بينما كانت للاضافي(٥٠،٦%)، بينما كانت في العلاوات اقل من ٥٠% وبلغت(٣٦،٣%)، وهذا يوضح الفرق الكبير بين ما هو فعلي وما هو تطلع وامال. وهذا يوافق معظم ما اورده الباحثون في دراساتهم، فقد رتب(الطروانة،١٩٩٣) الراتب في الدرجة الاولى من حيث حوافز العمل، واوصى (اللوزي،١٩٩٥) باعادة النظر في رواتب العاملين والموظفين لرفع كفاءتهم الانتاجية، واما(ابن حوران،٢٠٠٦) فقد قال ان العامل او الموظف يبدع وتزداد انتاجيته اذا توفرت له عدة امور ومنها الراتب الكريم. وقد وافق ايضا ما اورده(محجوب وهاشم،١٩٨٨) من اعادة النظر في نظام الاجر السائدة(الراتب) بغيةعدم تسرب الموظفون والحيولة دون اشتغالهم بالقطاع الخاص، وكل ذلك من اجل زيادة الانتاجية وتطوير الواقع الانتاجي. ويوافق ايضا ما اورده(Bonnie,2002) من ان الراتب هو الاهم في تحفيز الموظفين والمستخدمين والمشرفين.

السؤال الثاني: ما هي اهداف نظام الحوافز والعلاوات مرتبة حسب الاولوية؟

جدول رقم(١٠)

اهداف نظام الحوافز والعلاوات مرتبة حسب الاولوية كما يؤاها المبحوثون في الوزارات الأردنية

التسلسل	الأهداف مرتبة حسب الالوية	النسبة المئوية
١	زيادة مدخولات الموظفين	%١٩
٢	زيادة الانتاجية	%١٦،٨
٣	زيادة الفاعلية	%١٦،٢
٤	تحسين الخدمات	%١٥،١
٥	زيادة حافزية الموظفين	%١٣،٢
٦	تقليل دوران العاملين	%١٠
٧	تقليل العمل الاضافي	%٩،٧
	الإجمالي	% ١٠٠

يبين الجدول رقم(١٠) اهداف نظام الحوافز والعلاوات مرتبة حسب الاولوية:(زيادة مدخولات الموظفين، زيادة الانتاجية، زيادة الفاعلية، تحسين الخدمات، زيادة حافزية الموظفين، تقليل دوران العاملين، تقليل العمل الاضافي) بنسبة منوية على التوالي(١٩%،١٦،٨%، ١٦،٢%، ١٥،١%، ١٣،٢%، ١٠%، ٩،٧%).

وهذا يعني ان حوالي خُمس عدد المبحوثين كانوا يرون ان اهم هدف لنظام الحوافز هو زيادة مدخولات الموظفين، وذلك من اجل تحفيز الموظفين نحو العمل وزيادة الانتاجية، وذلك على مبدأ مدرسة الادارة العملية او التيلورية من ان الحافز المادي هو اقوى الحوافز على الاطلاق لدفع الانسان للعمل، وان الانسان كائن مادي نهم ما ان تلبى له حاجة حتى تظهر حاجة اخرى لا يمكن تلبيتها الا بالمزيد من العمل والمزيد من الاجر، ثم ياتي في المرتبة الثانية والثالثة والرابعة(زيادة الانتاجية، وزيادة الفاعلية، وتحسين الخدمات) وبنسبة تقريبا تعادل سدس عدد المبحوثين لكل واحدة منهم، وهذا يدل على اهمية هذه العناصر في كونها احد اهداف نظام الحوافز الرئيسية.

ويوافق هذا ما اورده معظم الباحثون والدارسون في دراساتهم، حيث اشار(الفضل،١٩٩٤) الى ارتباط نظام الحوافز بالانتاجية، كما ان(Makinson, 1999) خلص الى نتيجة ان حوافز الاداء يمكن ان تحسن الانتاجية ضمن القطاع العام. ويوافق ايضا ما اورده(Lazear, 1999) على ان متوسط الناتج لكل عامل ومتوسط قدرة العامل ترتفع عندما تغير الشركة من الدفع بالساعة الى الدفع على القطعة حيث ادى هذا الى الاجراء الى زيادة في الانتاجية بمعدل ٤٤%. كما اشار(Lee,2001) في دراسته الى وجوب مزج استعمال انظمة محفزة مختلفة لتكون اكثر فاعلية في زيادة معدل الانتاج، واشار ايضا الى ان المشاركة في الارباح لها علاقة كبيرة بزيادة الانتاجية. اما (Ratto, 2003) فقد تحدثا عن دور الحوافز واستخدام عملية الدفع لتحسين كفاءة الانتاجية في القطاع العام، وقد وضعت كعامل هام على جدول الاعمال لتحديث نظام الخدمة المدنية في القطاع العام البريطاني.

ويوافق ايضا ما اورده(Bandiera, Barankey, Rasul,2004) من ان الانتاجية ترتفع بنسبة ٥٣% عند الانتقال من الحوافز النسبية الى الاجر على القطعة.

وزيادة حافزية الموظفين هي هدف اساسي من اهداف الحوافز ترمي الى تحفيز العاملين عن طريق ربط الاداء بالنتائج المرغوبة، والى استغلال اوقات العمل الرسمي بافضل صورة للانتاجية من خلال عدة امور ومنها ربط معدلات الانتاج بالحوافز ايضا.

ويوافق هذا ما اورده(الفضل،١٩٩٤) من ان اسلوب المشاركة في اعداد الموازنات التخطيطية يعد احد الوسائل التي تساعد على تحفيز الافراد نحو زيادة الانتاجية ،وذلك نتيجة شعورهم باشباع حاجاتهم العليا من مدرج ماسلو بفعل تلك المشاركة. كما ان(ابو تايه، ٢٠٠٠) قد اشار الى الحوافز المرتبطة بالانجاز، والى ضرورة الاهتمام بالحوافز مما يسهم في زيادة الدافعية نحو العمل، وزيادة تكيف الافراد مع مراكزهم الوظيفية. وقد اشار(درويش، ١٩٩٩) بانه يمكن تعزيز الدافعية الداخلية لدى الموظفين من خلال الاثراء الوظيفي، او من خلال المكافات الخارجية.

ويوافق ما اورده(الجسار والجادر، ٢٠٠٤) من ان سياسة المكافات المالية والحوافز لها تاثير مباشر في زيادة كفاءة العمل في القطاع العام، وبالتالي تحسين مستويات الانتاج لدى جميع فئات العمل على شرط ان ترتبط هذه المكافات المالية بدافعية موظفي الخدمة المدنية، وبعدالة توزيع هذه المكافات في القطاع الحكومي. واما بالنسبة لتقليل دوران العاملين، وتقليل العمل الاضافي فقد جاءت في اخر الاولويات في اهداف نظام الحوافز والعلاوات،

وهذا يعني انها ليست بذات الاهمية التي للعوامل الاخرى، وانها تعتبر من الاهداف الثانوية وليست من الاهداف الرئيسية. ويوافق هذا الراي ما اورده(Borton, 2004) ان تطبيق الجدولة، وادارة القوة العاملة قد يزيدان معدل الانتاج من(٥%-١٠%).

وقد اشار ايضا(Bandiera, Barankey, Rasul,2004) الى ان زيادة انحراف معياري واحد في دورة حياة العامل ،يقلل في اقتطاف او التقاط خبرة او تجربة تزيد الانتاجية بمقدار ٧%.

السؤال الثالث: ما مدى مساهمة نظام الحوافز في تحقيق زيادة مدخولات الموظفين، وزيادة الانتاجية، وزيادة الفاعلية، وتحسين الخدمات، وزيادة حافزية الموظفين، وتقليل دوران العاملين، وتقليل العمل الاضافي؟

جدول رقم(١١)

مدى مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الاهداف

التسلسل	الفقرات مرتبة تنازليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	زيادة مدخولات الموظفين	٤,٣	٠,٩٢
٢	زيادة حافزية الموظفين	٤,٢١	٠,٩٤
٣	زيادة الانتاجية	٤,١٨	٠,٨٦
٤	زيادة الفاعلية	٤,١	٠,٨٤
٥	تحسين الخدمات	٤,٠٦	٠,٩١
٦	تقليل دوران العاملين	٣,٥٥	١,٠١
٧	تقليل العمل الاضافي	٣,٣٧	١,٠٨
	المعدل العام	٣,٩٧	٠,٦٧

يبين الجدول رقم(١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازليا للفقرات التي يساهم نظام الحوافز في تحقيقها، حيث تدل المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات على درجة عالية لمضمون الفقرات التي يساهم نظام الحوافز في تحقيقها، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ضمن المدى(٣،٣٧- ٤،٣٠) وبانحراف معياري متفاوت

بين الفقرات، حيث جاء في المرتبة الاولى زيادة مدخولات الموظفين بمتوسط حسابي مقداره(٤،٣٠) وبانحراف معياري(٩٢،)، وفي المرتبة الثانية جاء زيادة حافزية الموظفين بمتوسط حسابي(٤،٢١) وانحراف معياري(٩٤،) مما يدل او يعني موافقة المبحوثين بدرجة عالية على هذين الجانبين واجماعهم على هذه الدرجة من الموافقة، وهذا يوافق ما اورده(فضل الله،٢٠٠٠) من ان الحافز المادي هو اقوى الحوافز على الاطلاق لدفع الانسان للعمل (مدرسة الادارة العلمية او التيلورية)، وان الانسان حيوان راشد يعمل تحت الحاجة المادية، يقبل على العمل بضغط من هرم حاجاته، وان الحافز المادي هو اقوى الحوافز على الاطلاق التي تدفع الانسان للعمل.

ويوافق ايضا ما اورده(اللوزي،٢٠٠٥) من توصية في اعادة النظر في رواتب العاملين واتاحة الفرصة لهم للمشاركة في احداث العمل، وتوفير بيئة عمل مناسبة ومريحة لرفع كفاءتهم الانتاجية.

وقد اشار(ابو تايه،٢٠٠٠) بالدافعية نحو العمل كأولوية في تحقيق المتطلبات الانسانية، وضرورة الاهتمام بالحوافز مما يسهم في زيادة الدافعية نحو العمل.

وقد اورد(ابن حوران،٢٠٠٦) ان الراتب الجيد، والامان الوظيفي، والاحترام والتقدير المقترن بالحوافز المادية، والسكن، والتامين الصحي له اثر كبير في الولاء للعمل والابداع وزيادة الانتاجية، ويمكن ايضا تعزيز الحافزية لدى الموظفين من خلال الاثراء الوظيفي، ومن خلال المكافات الخارجية.

وياتي في المرتبة الثالثة، والرابعة، والخامسة- زيادة الانتاجية، وزيادة الفاعلية، وتحسين الخدمات- على التوالي بمتوسطات حسابية(٤،١٨، ٤،١٠، ٤،٠٦) وبانحرافات معيارية مرتبة ايضا على التوالي(٨٦،، ٨٤،، ٩١،) وهذا يدل او يعني موافقة المبحوثين ايضا بدرجة عالية على هذه الجوانب واجماعهم على هذه الدرجة من الموافقة.

وهذا يوافق ما اورده(الفضل،١٩٩٤) من ان مشاركة العاملين في وضع التقديرات للموازنات التخطيطية لانشطتهم(حيث يعتبر هذا جزء من نظام الحوافز) تؤدي الى رفع الروح المعنوية لديهم، وبالتالي تحفيزهم واثارة اندفاعهم نحو الكفاءة المتميزة في الاداء والانتاجية العالية، والى ارتباط نظام الحوافز بالانتاجية.

ويوافق ايضا ما اورده(Makinson, 1999) من ان الاغلبية في القطاع العام والخاص في بريطانيا تعمل على اساس عملية الدفع المتعلقة بالاداء، وقاموا من خلال ذلك بتحفيز المستخدمين بربط التعويض بانجاز الاهداف بدلا من طول الخدمة، وان اسلوب التحفيز يمكن ان يعمل بنجاح ضمن نظام ادارة الاداء.

وقد تم تبيان في الصفحات السابقة كيف ان(Lee, 2001) اشار الى وجوب مزج استعمال انظمة محفزة مختلفة لتكون اكثر فاعلية في زيادة معدل الانتاج.

الى ذلك اورد(Bugess and Ratto, 2003) ان الحوافز المثالية لعمال القطاع العام تختلف عن تلك التي في القطاع الخاص، وقد اعتبرا الحوافز الجوهرية، والعمل الجماعي من العوامل التي تؤثر في تحسين كفاءة الانتاج في القطاع العام.

ويوافق ايضا ما اورده(Bandiera, Iwan Barankey, Rasul,2004) من ان الدفع(الاجر) مبني على انتاجية الفرد نسبة الى معدل الانتاجية للمجموعة، الى الانتاجية تحت مخطط الحوافز المطلقة.

ويأتي في المرتبة السادسة، والسابعة- تقليل دوران العاملين، وتقليل العمل الاضافي على التوالي بمتوسطات حسابية(٣،٥٥، ٣،٣٧) على التوالي ايضا وبانحرافات معيارية(١،٠٠١، ١،٠٠٨) على التوالي ايضا وهذا يدل او يعني موافقة المبحوثين ايضا بدرجة عالية على هذين العاملين، مع تشتت في اجابات المبحوثين، مما يعني ان نظام الحوافز ومهما كان فلن يغني عن دوران العاملين في القطاع العام الحكومي وذلك بسبب متطلبات العمل التي تستدعي ذلك احيانا، كما انها لن توقف العمل الاضافي لان مستجدات العمل، والاعمال الطارئةلا يمكن التنبؤ بها بشكل دقيق.

مما سبق يمكن الاجابة على السؤال الثالث بأن نظام الحوافز سواء كانت الحوافز مادية، او معنوية يساهم في زيادة فعاليتهم، وتحسين الخدمات المقدمة لهم بدرجة عالية وبمتوسط حسابي(٤،١٧) وبانحراف معياري(٠،٦٧) وهذا يعني اجماعهم على ذلك، الا ان درجة التاثير كانت متفاوتة بين كل عامل واخر. كما ان لنظام الحوافز درجة تاثير عالية في تقليل دوران العاملين، وتقليل العمل الاضافي، وكما يبين المتوسط الحسابي لهما(٣،٤٦) وبانحراف معياري(١،٤٥) مما يعني تشتت في اجابات المبحوثين وهذا يدل على انه لا يمكن الاستغناء عن هذين العاملين في القطاع العام الحكومي وذلك لما يتطلبه الموقف وظروف العمل المختلفة.

السؤال الرابع: ما هو مفهوم الانتاجية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة؟

جدول رقم(١٢)

مفهوم الانتاجية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة

التسلسل	المفاهيم مرتبة حسب الاولوية	التكرار	النسبة المئوية
١	مستوى الاداء الكمي والنوعي	٣٠٥	٥٢،٤%
٢	تنفيذ الاوامر بسرعة ودقة وكفاءة	١٦٧	٢٨،٧%
٣	الالتزام بالدوام وساعات العمل الرسمي	١٤٩	٢٥،٦%

يبين الجدول رقم(١٢) اراء المبحوثين في مفهوم الانتاجية في مراكز الوزارات الاردنية التي شملتها الدراسة. ويتضح من الجدول تباين واضح في اراء المبحوثين بخصوص مفهوم الانتاجية والعناصر التي يرتكز عليها هذا المفهوم. وتمت صياغة هذا السؤال بطرح ثلاثة خيارات، وترك المجال لافراد عينة الدراسة لاختيار ما يراه مناسبا من وجهة نظره. وكما يوضح الجدول رقم(١٢) فقد جاءت النتائج على النحو التالي وحسب الاولوية:

١. مستوى الاداء الكمي والنوعي وقد تكررت(٣٠٥) مرات وبنسبة مئوية بلغت(٥٢،٤%) وهذا يعني ان اكثر من نصف اجابات المبحوثين كانت ترى ان مفهوم الانتاجية هو نوع وعدد ما يُنتج لدى هذه الوزارة وبغض النظر عن ما هو(فربما يكون عدد ونوع المعاملات التي تنجز، وربما عدد الكتب التي توقع وتصدر، وربما عدد الالات او الماكنات التي تدام او تصان وربما وربما....الخ).

ويوافق هذا ما اورده(العواملة،١٩٩٣) من وجود مستويات اداء كمي ونوعي محدد تقاس بموجبها انتاجية الموظف العام، وقد بين ان(٤٣%) من المبحوثين كانوا يرون ان هذا المقياس موجود ويطبق في اجهزتهم الادارية العامة.

٢. تنفيذ الاوامر بسرعو ودقة وقد تكررت(١٦٧) مرة في اجابات المبحوثين وبنسبة بلغت(٢٨،٧%) وجاءت في المرتبة الثانية بعد مستوى الاداء الكمي والنوعي، وهذا يعني ان اكثر من الربع بقليل كانوا متفقين على ان مفهوم الانتاجية، هو الالتزام بتعليمات العمل والقيام بواجباتهم على الوجه الصحيح من حيث السرعة وعدم التاخير في انجاز المعاملات والكتب واية أعمال تناط بهم، وكذلك دقة الاجراءات وعدم الوقوع في الخطأ، واتمام هذه

الاجراءات بصورة صحيحة متقنة، ويوافق هذا ما اورده(العواملة،١٩٩٣) حيث بين ان تنفيذ الاوامر بسرعة ودقة وكفاءة هو مقياس موجود في الاجهزة المبحوثة وبنسبة(٥٥%) من المبحوثين اجابوا بوجود مثل هذا المقياس.

٣. الالتزام بالدوام وساعات العمل الرسمي وقد جاءت في المرتبة الثالثة وتكررت(١٤٩) مرة اجابات المبحوثين وبنسبة بلغت(٢٥،٦%) اي ما يعادل ربع عدد الاجابات لافراد العينة، وهذا يعني من وجهة نظرهم ان مفهوم الانتاجية هو كل من يتقيد بالاوامر والتعليمات، ويكون في موقع عمله في الوقت المحدد، ومن يسجل ساعات عمل اكثر، ومن لا يترك مكتبه، ومن لا يغادر الا بعد انتهاء الدوام الرسمي، اي بمعنى اخر الموظف المثالي في دوامه. وقد وافق هذا الراي ايضا(العواملة،١٩٩٣) وبنسبة(٧٠%) من المبحوثين ايد وجود هذا العنصر، مع انه لا يعني بالضرورةانتاجية اعلى، حيث ان تواجد الموظف في مكان العمل هو متطلب قانوني ورسمي ولكنه لا يعني حتما استغلالافضل لوقت العمل الرسمي.

وأما بالنسبة لاختيار ما يراه أفراد العينة مناسباً فلم يتم تعبئة أي شيء من قبل المبحوثين.

وفي دراسة(البديوي وحمزة، ١٩٨٩) تبين ان معدل الوقت الضائع كان(٨،٦%) من ساعات العمل تضيع لارتباطات الموظف خارج الجهاز سواء في التاخير او المغادرة لاسباب شخصية، وان(١١،٥٧%) من اجمالي وقت الدوام الرسمي يشكل وقتا زائدا على متطلبات العمل.

مما سبق يمكن الاجابة عن السؤال الرابع بان مفهوم الانتاجية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة كانت بالدرجة الاولى مستوى الاداء الكمي والنوعي، يليها تنفيذ الاوامر بسرعو ودقة وكفاءة وفي المرتبة الثالثة جاءت الالتزام بالدوام وساعات العمل الرسمي، وبالرغم من ان العلاقة بين الانتاجية وانتظام الدوام ليست حتمية، الا ان الحفاظ على اوقات العمل الرسمي، والتواجد في اماكن العمل هي متطلبات مسبقة واساسية لاستغلال هذه الاوقات في العمل المنتج، حيث لا يمكن تصور اي انسجام بين التسيب وعدم انتظام الدوام من جهة ومستويات انتاجية ملائمة او عالية من جهة اخرى، ولا يمكن تصور اي انسجام بين وجود الموظف في المكتب وعلى راس عمله يوميا من جهة، وبين مستويات انتاجية كافية وذات جودة ونوعية ملائمة ايضا، ولا يمكن تصور وجود ادارات ومسؤولين ورؤساء اقسام ومخططين ووجود اعمال لازمة وواجبات ومهام من وجهة، مع تباطؤ، وتكاسل في تنفيذ الاوامر الصادرة، او تنفيذ هذه الاوامر بشكل لا يحقق النجاح ولا ينجز المهمة..

السؤال الخامس: ما هي مقاييس الانتاجية المستخدمة في الوزارات الاردنية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة؟

جدول رقم(١٣)

مقاييس الانتاجية المستخدمة في الوزارة

التسلسل	المقاييس حسب الاولوية	التكرار	النسبة المئوية
١	التقارير الشخصية التي يكتبها الرؤساء	٤٤٩	%٧٧،١
٢	معدلات الأداء الكمية والنوعية	٣٧٠	%٦٣،٦

يبين الجدول رقم(١٣) اراء المبحوثين في مقاييس الانتاجية في الوزارات الاردنية التي شملتها الدراسة، ويتضح من الجدول تباين واضح في اراء المبحوثين بخصوص مفهوم مقاييس الانتاجية، حيث تم طرح السؤال من خلال خياران اثنان وترك المجال مفتوحا لافراد عينة الدراسة ليكتب ما يراه مناسبا من وجهة نظره كمقياس للانتاجية.

ويوضح الجدول رقم(١٣) النتائج التي جاءت عليها هذه الاجابات:

١. التقارير الشخصية التي يكتبها الرؤساء حيث تكررت(٤٤٩) مرة وبنسبة بلغت(٧٧،١%) وهذا يعني ان الغالبية من المبحوثين يرون ان احد اهم المقاييس للانتاجية هو في التقارير الشخصية التي يكتبها الرؤساء سواء اكانت تقارير ربعية، او نصفية، او سنوية.

ويوافق هذا الراي ما اورده(العواملة،١٩٩٣) من ان الغالبية الساحقة من المبحوثين(٩١% منهم) ترى ان تقدير وقياس انتاجية الموظف العام تتم بواسطة تقارير شخصية يعدها الرؤساء عن اداء مرؤسيهم.

٢. معدلات الاداء الكمية والنوعية، وجاءت في المرتبة الثانية بعد التقارير الشخصية التي يكتبها الرؤساء وقد تكررت(٣٧٠) مرة وبنسبة بلغت(٦٣،٦%) وهي نسبة متوسطة تقريبا.

وهذا يوافق ما اورده العواملة ايضا من ان(١٧%) من المبحوثين يرون قياس الانتاجية من خلال معدلات اداء كمية ونوعية محددة.

وأما بالنسبة لاختيار ما يراه أفراد العينة مناسباً فلم يتم تعبئة أي شيء من قبل المبحوثين.

مما سبق يمكن الاجابة عن السؤال الخامس بان مقاييس الانتاجية المستخدمة في الوزارات الاردنية من وجهة نظر عينة افراد الدراسة كانت بالدرجة الاولى التقارير الشخصية التي يكتبها الرؤساء، وجاءت في المرتبة الثانية معدلات الاداء الكمية والنوعية. وبالرغم من ان هذين المقياسين يعتبران اهم المقاييس التي تقاس فيها الانتاجية في مؤسسات القطاع العام الحكومي(مراكز الوزارات)، كون طبيعة العمل في معظمها امورا ادارية تتعلق بانجاز المعاملات، والكتب الرسمية، والممارسات اليومية الروتنية، وفي جزء منها امورا فنية تتعلق باستخدام بعض الاجهزة والالات على نطاق محدود، الا انها لا تعبر بشكل دقيق عن تقييم الاداء، وقياس الانتاجية، فالتقارير الشخصية تخضع لكثير من الاعتبارات، وتخضع للمزاجية، والعلاقات الشخصية، والقرابة، وللتحيز وعدم الموضوعية، حتى انها تختلف بين الاقسام، وبين المدراء كما انها لا تعبر بالضرورة عن انتاجية افضل.

ويتبع ذلك ايضا معدلات الاداء الكمية والنوعية، فهي في الاصل تخضع لتقارير تكتب من قبل رؤساء الاقسام او المدراء عن نشاط موظفيهم وادائهم، وعن الكم والنوع الذي ينجز من قبلهم، وبالتالي ستخضع للمزاجية والتحيز وعدم الموضوعية في ذلك.

السؤال السادس: كيف يمكن تفعيل الانتاجية في الوزارات الاردنية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة؟

جدول رقم(١٤)

عناصر تفعيل الانتاجية في الوزارات الاردنية كما يراها المبحوثين

التسلسل	العناصر	عدد التكرارات	النسبة المئوية
١	تحسين الوضع المادي للموظفين وزيادة الرواتب	١١٤	%٢٥،٦
٢	وجود الحوافز التشجيعية	١٠٧	%٢٤
٣	العدل والمساواة بين الموظفين والابتعاد عن الواسطة والمحسوبية	٤٨	%١٠،٨
٤	الالتزام بمواعيد الدوام	٤٦	%١٠
٥	الدورات الداخلية والخارجية	٢٤	%٥،٤
٦	الكفاءة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب	٢٤	%٥،٤
٧	تحسين الاداء	٢٤	%٥،٤
٨	الالتزام باخلاقيات المهنة	٢٤	%٥،٤
٩	اجابات مختلفة (متشتتة)	٣٧	%٨
	المجموع	٤٤٨	%١٠٠

يبين الجدول رقم(١٤) اراء المبحوثين واقتراحاتهم في العوامل التي يمكن من خلالها تفعيل الانتاجية في الوزارات الاردنية، ويتضح من الجدول تباين واضح وكبير في ارائهم بخصوص هذه العوامل. وقد تمت صياغة السؤال بطريقة تركت المجال مفتوحا لافراد عينة الدراسة ليعبر عن رايه ويكتب ما يراه مناسبا من وجهة نظره، وكما يوضح الجدول رقم(١٤) فقد جاءت النتائج على النحو التالي وحسب الاولوية:

١. تحسين الوضع المادي للموظفين وزيادة الرواتب وجاءت في المرتبة الاولى، حيث تكررت(١١٤) مرة بنسبة بلغت(٢٥،٦%) من اراء المبحوثين، اي ما معدله ربع الاجابات كانت ترى ان زيادة الرواتب للموظفين وتحسين الوضع المادي لهم عاملاً محفزا ومؤثرا في تفعيل الأنتاجية لدى موظفي القطاع العام (مراكز الوزارات).

ويوافق هذا الراي ما اورده(الطروانة،١٩٩٣) عندما رتب الراتب كاولوية اولى في الحوافز التي تثير وتحفز الموظفين للعمل والانتاج.

وقد اوصى(اللوزي،١٩٩٥) في اعادة النظر في رواتب العاملين لرفع كفاءتهم الانتاجية، وكذلك فعل(ابن حوران،٢٠٠٦) عندما قال ان العامل يبدع وتزداد انتاجيته اذا توفرت له عدة امور ومنها الراتب الكريم.

كما ان(محجوب وهاشم،١٩٨٨) اوصيا باعادة النظر بنظام الاجر السائدة(الرواتب) بغيةعدم تسرب الموظفين والحيلولة دون اشتغالهم في القطاع الخاص.

وفي دراسة(البديوي وحمزة،١٩٨٩) ان ما نسبته٢٧% من الموظفين غير راضين عن الراتب وكان هذا السبب احد الاسباب التي ادت الى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي التاثير السلبي على مستوى الانتاجية في الاجهزة الحكومية.

٢. وجود الحوافز التشجيعية وجاءت في المرتبة الثانية وقد تكررت(١٠٧) مرةبنسبة بلغت حوالي٢٤%، اي حوالي ربع الاجابات كانت ترى في توفر ووجود الحوافز التشجيعية طريقة مثلى لرفع وتفعيل الانتاجية.

ويوافق هذا الراي معظم ما اورده الباحثون والدارسون في دراساتهم، فقد كانت الحوافز مرغوبة بدرجة عالية لدى (الطروانة،١٩٩٣) عندما ربط الاداء بالنتائج، كما ان(العواملة،١٩٩٣) اوصى بضرورة ربط معدلالت الانتاج بعدة نظم ومنها الحوافز، وكذلك قال(الفضل،١٩٩٤) ان اسلوب المشاركة كان له تاثير ايجابي كبير على الحوافز المادية للافراد بسبب ارتباط نظام الحوافز بالانتاجية. وقد بين(ابو تايه،٢٠٠٠) ان من اكثر العوامل اهمية في المساهمة في زيادة الدافعية نحو العمل هو من خلال الحوافز. وكذلك (ابن حوران،٢٠٠٦) قال اذا وجد العامل الاحترام والتقدير المقترن بالحوافز المادية فان انتاجيته ستزيد.

ويوافق ايضا ما اورده(Makinson,1999) من ان حوافز حوافز الاداء يمكن ان تحسن الانتاجية ضمن القطاع العام. ويوافق ايضا ما امرده(Bugess and Ratto,2003)اللذان تحدثا عن دور الحوافز في تحسين كفاءة الانتاجية في القطاع العام.

٣. العدل والمساواة بين الموظفين والابتعاد عن الواسطة والمحسوبية :وجاءت في المرتبة الثالثة وقد تكررت(٤٨) مرة وبنسبة بلغت(١٠،٨%) من اجابات افراد عينة البحث من وجهة نظرهم. وهذا يعني ان عدم انصاف الموظف وهضم جزء من حقه، وعدم تقديره واحترامه من قبل رؤسائه يمكن ان يكون عاملا محبطا له ولغيره من الموظفين

الذين يرون انهم مهما ابدعوا، واجتهدوا، وعملوا فلن يلاقوا التقدير والاحترام اللازمين، لان التقدير والاحترام من وجهة نظرهم حسب العلاقة مع المسؤول وحسب المعرفة ودرجة القرابة.

وقد بين(الجسار والجادر،٢٠٠٤) بضرورة عدالة المكافات المالية في القطاع الحكومي ليتماشى ذلك مع نظريات الدافعية.

٤. الالتزام بمواعيد الدوام وجاءت في المرتبة الرابعة حيث تكررت(٤٦) مرة بنسبة بلغت(١٠%) وهذا يتطابق مع اراء افراد عينة البحث في السؤال الرابع من مجموعة اسئلة الدراسة، حيث كان ما نسبته(٢٥،٦%) من افراد عينة البحث يرون ان مفهوم الانتاجية لديهم هو الالتزام بالدوام وساعات العمل الرسمي. ويوافق ايضا ما اورده (العواملة،١٩٩٣) من ان ما نسبته(٧٠%) من المبحوثين كانت ترى ان مفهوم الانتاجية لديهم هو الالتزام بالدوام وساعات العمل الرسمي، مع انه لا يعنى بالضرورة ان وجود الموظف على راس عمله هو انتاجية افضل. وكذلك اوضح(البديوي وحمزة،١٩٨٩) الوقت الضائع من وقت الدوام الرسمي واثره في الانتاجية.

٥. وجاءت في المرتبة الخامسة عدة عناصر هي:(الكفاءة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتحسين الادارة، والالتزام باخلاقيات المهنة، والدورات الداخلية والخارجية) حيث تكرر كل عنصر من هذه العناصر(٢٤) مرة وبنسبة بلغت(٥،٤%) لكل واحد منها.

ويوافق في جزء منها ما اورده(الطروانة،١٩٩٣) عندما أوصى بضرورة وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، وتناسب قدرة الموظف مع المهام. وقد اوصى(العواملة،١٩٩٣) بتحسين مختلف جوانب الادارة من اجل تطوير الانتاجية، وقد اوصى (اللوزي،١٩٩٥) بعمل دورات تدريبية لرفع الكفاءة الانتاجية. ويوافق ايضا ما اورده(ابو تايه،٢٠٠٠) عندما اوصى بضرورة الاهتمام بالمراكز الوظيفية لما لها من مساهمة فعالة في تحقيق المتطلبات الانسانية مما ينعكس ايجابا على نوعية الاداء.

وقد اورد(درويش،١٩٩٩) ان على القيادات الادارية ان تعمل على اشباع الاحتياجات الوظيفية للعاملين من خلال توفير البرامج التعليمية والتدريبية التي تضمن الشعور بالتطور الوظيفي والتشجيع على الاداء الجيد.

في دراسة(البديوي وحمزة،١٩٨٩) اوصيا بضرورة الاتصال والتنسيق الاداري وكان للعلاقة ما بين الرئيس والمرؤوس اثر ايجابي في رفع مستوى الانتاجية لدى المرؤوسين بنسبة(٩٢%).

٦. كان (٨%) من إجابات المبحوثين إجابات مختلفة متشتتة ليس لها نسبة تذكر، وقد تكررت (٣٧) مره.

مما سبق يمكن الاجابة عن السؤال السادس بانه يمكن استخدام عدة اساليب لتفعيل الانتاجية في الوزارات الاردنية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة وقد جاءت زيادة الرواتب وتحسين الوضع المادي للموظفين بالدرجة الاولى، وتوفر الحوافز التشجيعية بالدرجة الثانية، والمساواة والعدل والابتعاد عن الواسطة والمحسوبية بالدرجة الثالثة، والالتزام بمواعيد الدوام في المرتبة الرابعة وجاء في المرتبة الخامسة مجموعة من الاساليب:(الكفاءة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتحسين الادارة، والالتزام باخلاقيات المهنة، والدورات الداخلية والخارجية). وبالقاء نظرة سريعة على هذه الاساليب فانها بحق يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار لما لها من اهمية كبيرة على تحفيز الموظفين، وبث الروح العالية فيهم للعمل باخلاص وتفاني ومسؤولية بعيداً عن المحسوبية والواسطة والتخاذل والتكاسل.

رابعاً: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضيات وللتعرف على مدى وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند(a≥05,) او عدمها بين اقسام الدراسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، نوع العمل).

فقد استخدم اختبار (ت) و التباين الاحادي(ف) للمتغيرات، اضافة الى استخدام تحليل معامل الارتباط

(Person Correlation)

بيرسون لقياس العلاقة بين مجالات الدراسة في الفرضيات الخامسة والسادسة والسابعة والثامنة.

الفرضية الاولى

توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى(a≥05,) في اراء افراد عينة الدراسة نحو تاثير نظام الرواتب والعلاوات في الانتاجية، تعزى لمتغيرات(الجنس والعمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة الحالية ونوع العمل)

الجدول رقم(١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الاحادي(ANOVA) واختبار(ف) لاثر(الجنس والعمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة الحالية ونوع العمل)على نظام الرواتب والحوافز والعلاوات

المتغير		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةت/ ف	الدلالة الاحصائية
الجنس	ذكر	٤،٦٤	،٧٤	٦،٥	،٠١١ *
	انثى	٤،٧٦	،٦٢		
العمر	٢٥سنة فما دون	٤،٦٧	،٧٢	،٨٧	،٤٨١
	٢٦-٣٥سنة	٤،٦٧	،٧٤		
	٣٦-٤٥سنة	٤،٦٤	،٧١		
	٤٦-٥٥سنة	٤،٧٦	،٥٣		
	٥٦سنة فما فوق	٤،٦٠	،٩١		
المستوى التعليمي	اقل من توجيهي	٤،٥٤	،٨٥	١،٠٠	،٣٢٥
	توجيهي	٤،٤٩	،٨٠		
	دبلوم	٤،٦٩	،٧٦		
	بكالوريس	٤،٧٣	،٦٥		
	ماجستير	٤،٧٤	،٦٣		
	دكتوارة	٥،٠٠	،٠٠		
مدة الخدمة الحالية	اقل من سنة	٤،٥٦	،٨٥	١،٦	،١٦٩
	١-٥سنوات	٤،٦٠	،٧٦		
	٦-١٠سنوات	٤،٧٧	،٥٨		
	١١-١٥سنة	٤،٧٤	،٥٨		
	١٦سنة فما فوق	٤،٦٨	،٧٩		
نوع العمل	مهني	٤،٦٩	،٥٩	١،٦	،١٩٨
	كتابي	٤،٥٦	،٨٤		
	اداري	٤،٧٥	،٦٦		
	اخرى	٤،٦٦	،٧٢		

* ذات دلالة عند مستوى (a≥05,) (ت)

يبين الجدول رقم(١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ف) والدلالة الاحصائية لاثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على نظام الرواتب والحوافز والعلاوات، حيث يبين الجدول اعلاه:

- وجود فروق ذات دلالة احصائية(a≥05,) تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة(ت)(٦،٥) وبدلالة احصائية(٠١١،) حيث جاءت الفروق لصالح الاناث وبمتوسط حسابي مقداره(٤،٧٦) مقابل(٤،٦٤) للذكور ويمكن ارجاع السبب في ذلك الا ان طموحات وامال الاناث في الاردن اقل من الرجال.

وتعني نتيجة التحليل السابق قبول صحة الفرضية الاولى والتي نصت على وجود فروقات ذات دلالة احصائية لاراء عينة الدراسة حول تاثير نظام الرواتب والحوافز والعلاوات على الانتاجية تعزى للمتغيرات الشخصية فيما يتعلق لمتغير الجنس ورفضها لباقي المتغيرات الشخصية والوظيفية الاخرى.

الفرضية الثانية

توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى($a \geq ,05$) في اراء افراد عينة الدراسة لأثر اسلوب الادارة في الانتاجية تعزى لمتغيرات(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، نوع العمل).

جدول رقم(١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الاحادي(ANOVA) واختبار(ف) لاثر(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، نوع العمل) على اسلوب الادارة

المتغير		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت/ ف	الدلالة الاحصائية
الجنس	ذكر	٤،٤١	،٨٠	،٠١٦	،٨٩٨
	انثى	٤،٣٩	،٨٠		
العمر	٢٥سنة فما دون	٤،٣٥	،٩٠		،٩٠٦
	٢٦-٣٥سنة	٤،٤٢	،٨٠		
	٣٦-٤٥سنة	٤،٤١	،٨٣	،٢٥٧	
	٤٦-٥٥سنة	٤،٤٤	،٦٥		
	٥٦سنة فما فوق	٤،٣٣	،٦١		*
المستوى التعليمي	اقل من توجيهي	٤،٤٠	١،٠٠	٣،٠٠٢	،٠١٠
	توجيهي	٤،١١	،٨٨		
	دبلوم	٤،٥٠	،٧٤		
	بكالوريس	٤،٤٢	،٧٨		
	ماجستير	٤،٥١	،٧١		
	دكتوارة	٥،٠٠	،٠٠		*
مدة الخدمة	اقل من سنة	٤،٣٣	،٩٠		،٠٠٥
	١-٥سنوات	٤،٢٧	،٩١		
	٦-١٠سنوات	٤،٥٥	،٧٢	٣،٧٠	
	١١-١٥سنة	٤،٥٩	،٥٦		
	١٦سنة فما فوق	٤،٣٣	،٧٨		
نوع العمل	مهني	٤،٤٣	،٨٣		،٠٧٤
	كتابي	٤،٢٣	،٩١	٢،٣٢	
	اداري	٤،٥٠	،٦٩		
	اخرى	٤،٤١	،٨٢		

* ذات دلالة عند المستوى ($a \geq ,05$)

يبين الجدول رقم(١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ف) والدلالة الاحصائية لاثر المتغيرات الشخصية على اسلوب الادارة، حيث يبين الجدول اعلاه:

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير العمر.

- كذلك فان الجدول يبين فروق ذات دلالة احصائية للمستوى التعليمي، ولبيان الفروق الزوجية ببين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة "توكي"(Tukey) والتي اظهرت وجود فروق بين فئة التوجيهي والدبلوم لصالح الدبلوم، ووجود فرق بين فئة الدبلوم والبكالوريس لصالح البكالوريس، ووجود فروق بين فئة البكالوريس والماجستير لصالح الماجستير، ووجود فرق بين فئة الماجستير والدكتواراة لصالح الدكتواراة.

- ويبين الجدول ايضا فروق ذات دلالة احصائية ايضا تعزى لمدة الخدمة في الوزارة، ولبيان دلالة الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة"توكي"(Tukey) حيث كانت الفروق بين فئة(١-٥ سنوات) و(٦-١٠ سنوات) لصالح(٦-١٠ سنوات)، وكانت الفروق بين(٦-١٠ سنوات)و(١١-١٥سنة) لصالح(١١-١٥سنة).كما يبين الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لاثر نوع العمل.

وتعني نتيجة التحليل السابق قبول صحة الفرضية الثانية فيما يتعلق بالمستوى التعليمي، ومدة الخدمة في الوزارة ورفضها لباقي المتغيرات، ويمكن أن يعزى ذلك إلى النضوج الفكري والوعي الثقافي والإجتماعي والإنتماء إلى المؤسسة.

الفرضية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى($a\leq$05,)في آراء افراد عينة الدراسة لأثر العلاقات مع الاخرين في الانتاجية تعزى لمتغيرات(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، نوع العمل).

جدول رقم(١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الاحادي(ANOVA) واختبار(ف)

لاثر(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، نوع العمل) على العلاقات مع الاخرين.

المتغير		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة/ ف	الدلالة الاحصائية
الجنس	ذكر	٤،١١	،٧٦	٥،٥٢	،٠١٩
	انثي	٤،٢١	،٨٦		
العمر	٢٥سنة فما دون	٤،٠٢	،٩٧	،٦٩	،٥٩٩
	٢٦_٣٥سنة	٤،١١	،٨٧		
	٣٦_٤٥سنة	٤،١٣	،٨٦		
	٤٦_٥٥سنة	٤،٤٠	،٦٢		
	٥٦سنة فما فوق	٤،١٣	١،٠٦		
المستوى التعليمي	اقل من توجيهي	٤،٩١	١،٧	١،٤٦	،٢٠١
	توجيهي	٤،٩٩	،٨٨		
	دبلوم	٤،١١	،٨٨		
	بكالوريس	٤،١٧	،٨٤		
	ماجستير	٤،٣٥	،٦٩		
	دكتوارة	٤،٦٧	،٥١		
مدة الخدمة	اقل من سنة	٤،٩٦	،٩٤	١،٩٨	،٠٩٥
	١_٥سنوات	٤،٠١	،٩١		
	٦_١٠سنوات	٤،١٥	،٨٦		
	١١_١٥سنة	٤،٣٣	،٦٨		
	١٦سنة فما فوق	٤،٢٧	،٨٣		
نوع العمل	مهني	٤،٠٥	،٩٤	١،١٨	،٣١٦
	كتابي	٤،٩٩	،٩٤		
	اداري	٤،٢٤	،٧٩		
	اخرى	٤،٢٨	،٧٣		

يبين الجدول رقم(١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ف) والدلالة الاحصائية لاثر المتغيرات الشخصية على العلاقات مع الاخرين، حيث يبين الجدول اعلاه:

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير العمر، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغير المستوى التعليمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائيةتعزى لمتغير مدة الخدمة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغير نوع العمل.

- اما بالنسبة لمتغير الجنس فقد بين الجدول وجود فروق ذات دلالة احصائية(a≥,05) حيث بلغت قيمة(ف)(٥،٥٢٦) وبدلالة احصائية(٠١٩،)، وقد كانت الفروق الزوجية ضئيلة بحيث لم تظهرها المقارنات البعدية.

وتعني نتيجة التحليل السابق قبول صحة الفرضية الثالثة فيما يتعلق بمتغير الجنس ورفضها لباقي المتغيرات.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى طبيعة العادات والتقاليد السائدة في المجتمع الأردني ومحدودية إقامة علاقات عمل مختلطة ما بين الجنسين.

الفرضية الرابعة

توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى(a≤,05) في اراء افراد عينة الدراسة لأثر استخدام الوسائل التقنية الحديثة المستخدمة في الانتاجية تعزى لمتغيرات(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، نوع العمل).

الجدول رقم(١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الاحادي(ANOVA واختبار(ف) لاثر(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، نوع العمل) على الوسائل التقنية الحديثة

المتغير		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت/ف	الدلالة الاحصائية
الجنس	ذكر	٤،٠٩	،٩٨	٢،٩٢	،٠٨٨
	انثي	٤،٢١	،٨٩		
العمر	٢٥سنة فما دون	٤،١٩	،٩٢	،٣٤	،٨٤٩
	٢٦-٣٥سنة	٤،١٠	،٩٨		
	٣٦-٤٥سنة	٤،١٦	،٩٨		
	٤٦-٥٥سنة	٤،١٦	،٩٠		
	٥٦سنة فما فوق	٤،٠٧	،٧٠		
المستوى التعليمي	اقل من توجيهي	٣،٩١	١،١٢	١،٦٦	،١٤١
	توجيهي	٤،٠٣	،٨٥		
	دبلوم	٤،١٥	،٩٨		
	بكالوريس	٤،١٢	١،٠١		
	ماجستير	٤،٣١	،٧٧		
	دكتوارة	٤،٨٣	،٤٠		
مدة الخدمة	اقل من سنة	٤،٤٧	١،٠٣	٢،٢٢	،٠٦٦
	١-٥سنوات	٤،٩٧	،٩٧		
	٦-١٠سنوات	٤،١٧	،٩٨		
	١١-١٥سنة	٤،٢٧	،٨٢		
	١٦سنة فما فوق	٤،١٧	،٩٣		*
نوع العمل	مهني	٤،٢٠	،٩٣	٢،٧١	،٠٤٤
	كتابي	٤،٠٠	،٩٩		
	اداري	٤،٢٢	،٨٧		
	اخرى	٤،٩٧	١،١٦		

* ذات دلالة عند مستوى (a≤,05)

يبين الجدول رقم(١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ف) والدلالة الاحصائية لاثر المتغيرات الشخصية على الوسائل التقنية الحديثة، حيث يبين الجدول اعلاه:

- وجود فروق ذات دلالة احصائية(a≥,05) تعزى لمتغير نوع العمل حيث بلغت قيمة(ف)(٢،٧١٥) وبدلالة احصائية(٠٤٤،).

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية(a≥,05) لمتغير الجنس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية(a≥,05) لمتغير العمر.

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية(a≥,05) لمتغير المستوى التعليمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية(a≥,05) لمتغير مدة الخدمة.

وتعني نتيجة التحليل السابق قبول صحة الفرضية الرابعة والتي نصت على وجود فروق ذات دلالة احصائية لاراء عينة الدراسة حول تاثير الوسائل التقنية الحديثة على الانتاجية تعزى للمتغيرات الشخصية فيما يتعلق بمتغير نوع العمل ورفضها لباقي المتغيرات الشخصية الاخرى.

الفرضية الخامسة

هناك علاقة ايجابية عند مستوى(a≥,05) بين زيادة الإنتاجية وزيادة مدخولات الموظفين.

الجدول رقم(١٩)

معامل الارتباط بيرسون بين زيادة الانتاجية وزيادة مدخولات الموظفين

		زيادة مدخولات الموظفين
زيادة الانتاجية	ر	*،٥٠٦
	الدلالة	،٠٠٠
	العدد	٥٨٢

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط (Pearson) بيرسون بين زيادة مدخولات الموظفين وزيادة الانتاجية حيث بلغت قيمة(ر)(٥٠٦،) وبدلالة احصائية(٠٠٠،) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية بين زيادة المدخلات وزيادة الانتاجية.

الفرضية السادسة

هناك علاقة ايجابية عند مستوى(a≤05,) بين زيادة حافزية الموظفين وزيادة الإنتاجية.

الجدول رقم(٢٠)

معامل الارتباط بيرسون بين حافزية الموظفين وزيادة الانتاجية

		زيادة الإنتاجية
حافزية الموظفين	ر	٤٠٦،*
	الدلالة	،٠٠٠
	العدد	٥٨٢.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط(بيرسون)(Pearson) بين زيادة حافزية الموظفين وزيادة دور الإنتاجية حيث بلغت قيمة (ر)(٣٦٤،) وبدلالة احصائية(٠٠٠،) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين زيادة حافزية الموظفين وتقليل دوران العاملين.

الفرضية السابعة

هناك علاقة ايجابية عند مستوى (a≤05,) بين زيادة الفاعلية وزيادة الإنتاجية.

الجدول (٢١) معامل الإرتباط بيرسون بين زيادة الفاعلية وزيادة الإنتاجية

		زيادة الإنتايجة
زيادة الفاعلية	ر	* .669
	الدلالة	.000
	العدد	582

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط(بيرسون)(Pearson) بين زيادة الفاعلية وزيادة الإنتاجية حيث بلغت قيمة (ر)(٦٦٩،) وبدلالة احصائية(٠٠٠،) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين زيادة الفاعلية وزيادة الإنتاجية.

الفرضية الثامنة

هناك علاقة ايجابية عند مستوى (a≥,05) بين زيادة الفاعلية وزيادة الإنتاجية.

الجدول (٢٢) معامل الإرتباط بيرسون بين تحسين الخدمات وزيادة الإنتاجية

		زيادة الإنتايجة
تحسين الخدمات	ر	.545 *
	الدلالة	.000
	العدد	.582

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط(بيرسون)(Pearson) تحسين الخدمات وزيادة الإنتاجية حيث بلغت قيمة (ر)(545،) وبدلالة احصائية(000،) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين تحسين الخدمات وتحسين الإنتاجية.كما أنه يوجد علاقة ارتباط قويه بين تقليل دوران العاملين وزيادة الإنتاجية حيث بلغت قيمة (ر) (.367) زبدلالة احائية (.000).

ويوجد أيضاً علاقة ارتباط قوية ما بين تقليل العمل الإضافي وزيادة الإنتاجية حيث بلغت قيمة (ر) (.335) وبدلالة إحصائية (.000).

الفصل الرابع:

النتائج والتوصيات

النتائج:

قدمت الدراسة في الفصل الثاني عرضا نظريا للانتاجية ومختلف جوانبها والدراسات التي تناولت الانتاجية بشكل يتعلق مع طبيعة هذه الدراسة وقدمت في الفصل الثالث تحليلا وصفيا للدراسة الميدانية في الجانب التطبيقي للانتاجية وتحليل الاجابات على اسئلة الدراسة، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

١. اظهرت الدراسة وابرزت العوامل الاكثر تاثيرا على رفع مستوى الانتاجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للاجابات على هذا الجانب(٤،١٤) وهذا يدل على الموافقة العالية لافراد عينة البحث على هذه الفقرات التي تؤثر في الانتاجية، وبانحراف معياري مقداره(٥٨،) وهذا يعني اجماعهم على هذه الدرجة.

٢. ابرزت الدراسة عدم رضا الموظفين من افراد عينة الدراسة عن الراتب والعلاوات الحالية، وعدم تلبيتها للمتطلبات والحاجات الاساسية، والى تطلعات وامال هؤلاء الموظفين الى زيادة هذه الرواتب والعلاوات، وقد جاءت النسبة لهذه التطلعات والامال بحوالي(٥٠%) نسبة مقترحة للزيادات على الراتب والعلاوات، وهذا يدل على انه يوجد هناك انخفاضا كبيرا في الرواتب الاساسية والعلاوات والاضافات لدى الموظفين، كما يوجد تباينا كبيرا ما بين التطلع والواقع.

٣. ابرزت هذه الدراسة اهداف نظام الحوافز والعلاوات في الوزارات المبحوثة، والقت الضوء على اولوية هذه الاهداف واهميتها والنسبة المئوية لكل منها من وجهة نظر افراد عينة الدراسة، وهي جميعها تمثل ايجابيات اهداف نظام الحوافز والعلاوات.

٤. ابرزت هذه الدراسة مستوى عالي في مدى مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الاهداف المطلوبة منها وهي: (زيادة مدخولات الموظفين، وزيادة الحافزية لديهم، وزيادة الانتاجية، والفاعلية، وتحسين الخدمات، وتقليل دوران العاملين، وتقليل العمل الاضافي) في الوزارات الاردنية المبحوثة، وكما يدل على ذلك المتوسط الحسابي(٣،٩٧) مع اجماعهم على ذلك، وبانحراف معياري مقداره(٦٧،) مما يعني الاجماع على جميع هذه الاهداف والتي وردت في الفقرات التي تخص هذا الجانب من الدراسة.

٥. ابرزت الدراسة مفهوم الانتاجية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث كان مستوى الاداء الكمي والنوعي في الدرجة الاولى وبنسبة بلغت(٥٢،٤%) وجاء في المرتبة الثانية مفهوم تنفيذ الاوامر بسرعة ودقة وكفاءة بنسبة(٢٨،٣%)، واخيرا المفهوم الثالث للانتاجية الالتزام بالدوام وساعات العمل الرسمي بنسبة بلغت(٢٥،٦%).

٦. ابرزت الدراسة مقاييس الانتاجية المستخدمة في الوزارات الاردنية والتي من خلالها نستطيع قياس الانتاجية لاي موظف، حيث كانت التقارير الشخصية التي يكتبها الرؤساء هي المقياس الاول وبنسبة بلغت(٧٧،١%) من اراء المبحوثين، وكان المقياس الثاني هو معدلات الاداء الكمية والنوعية للموظفين بنسبة بلغت(٦٣،٦%) من اراء المبحوثين.

٧. كما ان الدراسة القت الضوء وابرزت اهم العوامل والعناصر التي تساعد في تفعيل الانتاجية في الوزارات الاردنية، حيث كان ابرزها واكثرها اهمية هو زيادة الرواتب وتحسين الوضع المادي للموظفين بنسبة بلغت(٢٥،٦%)، يليها في الاولوية توفير الحوافز التشجيعية بنسبة بلغت(٢٤%)، وجاء في المرتبة الثالثة العدل والمساواة بين الموظفين والابتعاد عن الواسطة والمحسوبية بنسبة بلغت(١٠،٨%)، يليها في الالويات كان الالتزام بمواعيد الدوام بنسبة بلغت(١٠%)، وجاء في المرتبة الخامسة عدة عناصر وكانت بنسب متساوية بلغت(٥،٤%) لكل واحدة من هذه العناصر(الكفاءة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتحسين الادارة، والالتزام باخلاقيات المهنة، والدورات الداخلية والخارجية).

٨.كشفت الدراسة عن وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اراء المبحوثين حول تاثير نظام الرواتب والحوافز والعلاوات في الانتاجية تعزى لمتغير الجنس وجاءت لصالح الاناث، وحول تاثير اسلوب الادارة في الانتاجية تعزى لمتغير المستوى التعليمي وفروق تعزى لمدة الخدمة في الوزارة، وحول تاثير العلاقات مع الاخرين في الانتاجية تعزى لمتغير الجنس، وحول تاثير الوسائل التقنية الحديثة تعزى لمتغير نوع العمل.

٩.كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اراء المبحوثين حول تاثير نظام الرواتب والحوافز والعلاوات تعزى لمتغير(العمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة ونوع العمل)، وتاثير اسلوب الادارة تعزى لمتغير(الجنس والعمر ونوع العمل)، والعلاقات مع الاخرين تعزى لمتغير(العمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة ونوع العمل)، واستخدام الوسائل التقنية الحديثة تعزى لمتغير(العمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة ونوع العمل).

١٠. كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط ايجابية بين زيادة الانتاجية وزيادة مدخولات الموظفين، وبين زيادة حافزية الموظفين وتقليل دوران العاملين.

التوصيات:

بناءا على النتائج التي توصلت اليها الدراسة يمكن التوصية بما يلي:

١. اعادة النظر في سلم الرواتب الاساسية والعلاوات، والعلاوات الاضافية لدى موظفي القطاع الحكومي الاردني، تعكس تطلعاتهم وواقعهم اسوة بزملاء لهم في القطاع الخاص وبعض المؤسسات العامة الاخرى، وذلك من اجل حفز الدافعية الداخلي للشعور بالانتماء، والمواطنة، والمسؤولية، ومن اجل العمل باخلاص بعيدا عن عمل اضافي اخر، او مكاسب اخرى يمكن ان يحصل عليها بطرق اخرى.

٢. ضرورة تعزيز اهداف نظام الحوافز والعلاوات واعطائها الاهتمام الكافي وتفعليها بصورة افضل، ووضع معايير واسس محددة يتم على اساسها اعطاء الحوافز بطريقة عادلة ومنسجمة مع الاداء في العمل والانتاج، اي ربط معدلات الانتاجية للموظف العام بانظمة الرقابة والحوافز.

٣. ضرورة التركيز على العوامل التي تؤثر على رفع مستوى الانتاجية وتفعليها كجزء من العملية الادارية للموظفين في مراكز الوزارات وعلى مختلف المستويات من خلال:

أ. اعادة النظر في نظام الرواتب والحوافز والعلاوات.

ب. اسلوب اداري مرن متفهم، متطور، يواكب التطورات الادارية والتنظيمية العالمية.

ج. ادامة علاقات العمل ما بين الرؤساء والمرؤوسين، وما بين الموظفين انفسهم بالاحترام المتبادل ما بينهم.

د. ضرورة توفير الوسائل التقنية الحديثة، من الات وأليات، واجهزة وماكنات، وانظمة الية لتسريع وتسهيل الاعمال، والابتعاد عن الروتين الممل القاتل في تنفيذ وانجاز الاعمال الموكلة لهم.

هـ. ضرورة قياس الانتاجية بشكل دوري سواء ربعي، او نصفي، او سنوي حسب ما يراه المدراء والمسؤولين ليتسنى التعديل والتصحيح ومعالجة الاخطاء.

و. ضرورة الحد والتقليل من اجراءات الشكاوي لما لها من تاثير ونتائج سلبية على اجراءات العمل.

أ. العمل على وضع اسس وانظمة وقوانين خاصة بالانتاجية، مستمدة من الانظمة الحديثة المستخدمة في ادارات الدول المتقدمة.

ب. توفير حوافز ومكافات مالية تتناسب والانجازات، اي كلما كان الانجاز كبيرا وفعالا، كلما كانت الحوافز والمكافات مجزية وكافية، والعكس ايضا بعمل اجراءات تاديبية للمقصرين والمتخاذلين.

ج. الاحتفاظ بسجلات للموظفين وادامتها من قبل المدراء والمسؤولين تبين انجازاتهم وادائهم وابداعاتهم حتى يتسنى مكافاة من يستحق المكافاة.

د. التحقق من ان الحوافز التي تمنح للمتميزين تمنح بنزاهة وبالصورة الصحيحة بعيدا عن العلاقات الشخصية والمحسوبية وذلك من خلال جهة رقابية سواء كانت مركزية من نفس الوزارة او الدائرة، او جهة ذات استقلال اداري مع ضرورة التنسيق بين اجهزة الرقابة المختلفة من اجل توفير المعلومات الصحيحة الصادقة ومن اجل نزاهة توزيع الحوافز.

٤. ضرورة العمل على تطوير مفهوم الانتاجية لدى موظفي القطاع الحكومي العام(مراكز الوزارات)، مع التاكيد على مستوى الاداء الكمي والنوعي، وضرورة استغلال اوقات الدوام الرسمي بافضل صورة ممكنة، وتنفيذ الاوامر الصادرة بسرعة والمحافظة على التعليمات والالتزام بها، والدقة والكفاءة في تنفيذ الاوامر، حيث ان تواجد الموظفين في مكاتبهم وعلى رأس عملهم يعتبر متطلبا اساسيا للانتاجية الا انه قد يكون بلا فائدة اذا لم يصاحبه عمل وانتاج.

٥. اعتماد مقاييس للانتاجية تكون اكثر شفافية وموضوعية وتقيس الانتاج بشكل صادق لا تخضع للعلاقات الشخصية ولا للقرابة، حيث ان التقارير الشخصية التي يكتبها الرؤساء عادة ما تكون متحيزة وغير موضوعية، كما ان هذه المقاييس سواء التقارير الشخصية او معدلات الاداء الكمية والنوعية وبالرغم من اهميتها في قياس الانتاجية للموظف العام الا انها لا تعبر بالضرورة عن انتاجية افضل.

٦. ضرورة تفعيل وتدعيم عناصر تفعيل الانتاجية في الوزارات الاردنية من خلال الاجراءات التالية:

أ. تحسين الوضع المادي للموظفين وزيادة الرواتب لتتناسب مع المتطلبات الاساسية بعيدا عن العوز والحاجة.

ب. توفير الحوافز التشجيعية، مع ضرورة ربط معدلات الانتاجية للموظف العام مع نظام الحوافز والتطوير في الوزارات او في القطاع الحكومي العام.

ج. العدالة للجميع، والمساواة بين الموظفين، والابتعاد عن الواسطة والمحسوبية.

د. الالتزام بالدوام وساعات العمل الرسمي واستغلال اوقات الدوام كاملة للعمل والانتاج.

هـ. الكفاءة في الاختيار ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

و. الاهتمام العالي والكبير برضا الموظفين من خلال دراسة العوامل التي لها تاثير عالي في الرضا، كالامان الوظيفي، والترفيع، وعلاقات العمل الجيدة، وظروف العمل الجيدة والمشاركة في صنع القرارات.

ز. ضرورة عقد الدورات التدريبية في مجال العمل سواء الدورات داخل الدولة او في الخارج ،وذلك من اجل مواكبة التطورات والتقدم التكنولوجي العالمي، ومن اجل سير العمل وتدريب وتاهيل الكفاءات للعمل في جميع الظروف، ومن اجل تحسين العلاقات بين زملاء العمل وبين الرئيس والمرؤوسين.

ح. استخدام اجهزة وتقنيات والات حديثة ذات كفاءة عالية واعطال قليلة.

ط. تحسين مختلف جوانب الادارة والتي لها تاثير كبير على الموظفين سواء تاثير ايجابي اذا كانت الادارة ذات كفاءة عالية ومتفهمة ومرنة، وتاثير سلبي اذا كانت الادارة بيروقراطية بعيدة عن المرونة والروتين.

ي. الالتزام باخلاقيات المهنة من خلال الدورات والنشرات التثقيفية والتوعية وغرس الانتماء والمواطنة الصالحة لدى الموظفين.

٧. إجراء دراسات مستقبلية تهدف إلى تصميم نظام لقياس الإنتاجية بشكل دقيق يكون اكثر ملائمة لقياسها من خلال التقارير الشخصية التي يكتبها الرؤساء ومعدلات الاداء الكمية والنوعية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- ابن حوران، العوامل المؤثرة بانخفاض الانتاجية عند العمال www.yasaree.net ٢٠٠٦/٥/١٥.

- أبو تايه، سلطان نايف، العوامل المؤثرة في التكيف مع التغير في المسار الوظيفي، دراسة تطبيقية على موظفي شركة الاتصالات الاردنية، كلية الادارة، الجامعة الاردنية٢٠٠٠.

- أبو خير، يسري محمد محمد، إنتاجية العنصر البشري، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال٢٠٠٥.

- ابو شيخة، نادر: تقدير كفاية الموظفين العاملين بالاجهزة الحكومية العربية، دراسة تحليلية مقارنة"المجلة العربية للادارة" المجلد١٢، العددان الثالث والرابع، ١٩٨٩.

- أبو نبعه، عبد العزيز، كيف ترفع انتاجية موظفيك وتزيد الربحية، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،عمان،٢٠٠٣.

- البديوي، بدر محمد وعدنان حمزة، بحث ميداني حول العوامل المؤثرة في الانتاجية في القطاع الحكومي، معهد الادارة العامة، السعودية، ادارة البرامج العليا ١٩٨٩.

- بسمان فيصل محجوب، ورشاد مهدي هاشم، انتاجية العمل والعوامل المؤثرة فيها، تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد(٧) ٢٠٠٠.

- التاودي، حسين رشدي، ومحمد مصطفى زيدان، الاشراف والانتاجية، الطبعة الاولى، مكتبة الانجلو المصرية ١٩٧٤.

- تويلا دل،" التحفيز والانتاجية"، اكتساب المهارات الادارية، مشرف الملتقى الاداري، دار المعرفة للتنمية البشرية،٢٠٠٤.

- الجسار، عبد المحسن فهدوالجادر، حسان علي العبد ، مدى تاثير سياسة المكافات المالية على دافعية الموارد البشرية، الاداري-٢٦ سنة، عدد٩٨، الكويت، كلية الدراسات التجارية٢٠٠٤.

- جوزيف بروكوبنكو ،ادارة الانتاجية،مرشد عملي،منظمة العمل العربية،منظمة العمل الدولية ١٩٨٧.

- المختار ، حامد جاسم، مشاركة العاملين في الادارة، دراسات عالمية، عدد٤، ١٩٧٨.

- حجرة، حسن حمزة، بحث حول الانتاجية(كفاءة العمل)، في القطاع الحكومي السعودي وطرق تحسينها، ندرة الانتاج في القطاع الحكومي، ادارة البرامج العليا، معهد الادارة العامة، السعودية ١٩٨٧.

- الحوراني محمد هيثم: انتظام الدوام والانتاجية في القطاع الحكومي من منظور اقتصادي واجتماعي، الاداري(عمان)، المجلد١٢، العدد٤١، ١٩٩٠.

- الخرابشة، عبد، والملكاوي، احمد عبد المجيد، الانتاجية في المؤسسات الصناعية التي توظف عشرين عاملا فاكثر ، دراسات الجامعة الاردنية، المجلد١٥، العدد٢، ١٩٨٨.

- الخضراء بشير ، مشاركة العاملين في الادارة، المجلة العربية للادارة، عدد٣، مجلد٣، اكتوبر - تشرين اول ١٩٧٩.

- دره، عبد الباري، العامل البشري والانتاجية في المؤسسات العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، دار الفرقان للنشر والتوزيع، ١٩٨٢.

- الدوبري، احمد عودة، رسالة ماجستير بعنوان المساءلة في الادارة العامة في الاردن: دراسة ميدانية تحليلية من وجهة نظر المديرين في وزارة التنمية الادارية واجهزة الرقابة الحكومية، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم الادارة،٢٠٠٢.

- رمضان زياد" واقع قانون باركسون وانتاجية العنصر البشري في مؤسسات القطاع العام والمختلط والخاص في الاردن، دراسات الجامعة الاردنية، المجلد١١، العدد٥، ١٩٨٤.

- الزيادي، عادل رمضان، انتاجية العنصر البشري، جامعة عين الشمس، كلية التجارة الدراسات العليا٢٠٠٠.

- السلمي، علي ، ادارة الانتاجية، مكتبة الادارة الجديدة، دار غريب للطباعة، القاهرة ١٩٩٣.

- الضبعان، محمد ابن سليمان ،" دوافع العمل وحوافزه واهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي"، ادارة البحوث والدراسات www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah71/ derasa ، ٢٠٠٧/٤/١٩..

- الطراونة، تحسين' اهمية الحوافز لموظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد الثامن، العدد الخامس ١٩٩٣.

- الطيب،عبد الله، مشكلة هبوط مستوى الانتاجية في العمل الحكومي في المملكة: الاسباب والحلول، ندرة الانتاجية في القطاع الحكومي ومعوقاتها، ادارة البرامج العليا، السعودية١٩٨٠.

- عرفة، احمد علي وشلبي، وسمية ابراهيم شلبي، الادارة الانتاجية، سلسلة الادارة والفراغ الاداري، الجزء الاول،١٩٩٨.

- عبد الله، عفيف شريف وعطية محمد عطية، ادارة العمليات الانتاجية، الطبعة الاولى، كلية البتراء، الزرقاء، دار الفكر للنشر والتوزيع ١٩٩٠.

- العلمي، وجيه عبد الرسول" زيادة الانتاجية: من المسؤول عنها وكيف تحقق"؟ المجلة العربية للادارة المجلد(٧)، العدد(٥)، ١٩٩٣.

- عمر شعبان اسماعيل، "الانتاجية اهميتها، وسائل قياسها، وسبل تطويرها"، مجلة رؤية، السنة الثالثة، العدد(٢٩)، السلطة الوطنية الفلسطينية، شباط٢٠٠٦.

- عمر، طه، الادارة العملية للانتاجية، مكتبة الأجلو المصرية، القاهرة، ١٩٧٨.

- العلي، وجيه عبد الرسول، الانتاجية، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، الطبعة الاولى١٩٨٣.

- العواملة، نائل، انتاجية الموظف العام في الاردن، وجهة نظر ادارية، مجلة ابحاث اليرموك وسلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية المجلد ٩، العدد ١٩٩٣.

- الغيث محمد عبد الله، الانتاجية في القطاع الحكومي، المفهوم والمعوقات، وسائل وطرق تحسين الانتاجية، الاداري(عمان)، المجلد١٢، العدد٤١، يونيو١٩٩٠.

- كراسنة، عبد الفتاح عبد الرحمن والسعد، مأمون حسن وعقل، وخضر عبد المجيد ، ادارة العمليات الانتاجية، اربد، دار الامل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

- فضل الله على فضل الله، الاجور والحوافز واثارها على رفع فاعلية الاداء: دراسة مقارنة بين الفكر الاداري الاسلامي والغربي، معهد الدراسات العليا، اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية ٢٠٠٠.

- الفضل، مؤيد ، المشاركة في اعداد المازنات التخطيطية وسيلة لاشباع الحاجات العليا لمدرجماسلو وزيادة الانتاجية دراسة محاسبية اختيارية، مجلة ابحاث اليرموك سلسة العلوم الانسانية والإجتماعية، المجلد١٠، العدد ٣ ١٩٩٤.

- اللوزي، موسى، اتجاهات الافراد العاملين في المؤسسات الحكومية الاردنية نحو حوافز العمل، دراسات العلوم الانسانية، المجلد ٢٢(أ)، العدد (٦) ١٩٩٥.

- مليكه،لويس كامل، سيكولوجية الجماعات والقيادة، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، الطبعة (٣)، ١٩٧٠.

- الناصر ، كايرى جميل، التخطيط الاقتصادي، م- مذكرات جامعية ١٩٨٢.

- هيكل عبد العزيز ، مشاكل قياس انتاجية العمل، الدراسات الاقتصادية١،معهد الانماء العربي،لبنان ١٩٦٧.

- يوسف، درويش عبدالرحمن، العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي والخصائص الفردية: دراسة ميدانية، مجلد٣٩، العدد٣، ٢٠٠٠.

المراجع الاجنبية:

Alan Lawler: Productivity Improvement Manual(Alder Shot, United Kingdom, Gower 1985), P.95.

- Alexe Behnisch, Thiess Buttner, Dan Stegarescu, " Public Sector Centralization And Productivity Growth: Reviewing The German Experience", London School Of Economics And Political Science, 2006.

- Edward P.Lazear, Performance Pay And Productivity, Hoover Institution And Graduate School Of Business, Stanford University, July,1999.

- Gerald Marschke, Performance Incentives And Organizational Behavior: Evidence From Federal Bureaucracy, October, 2002.

- Helen Simpson "Productivity In Puplic Services" Institute For Fiscal Studies Compo And Nuffield College, University Of Oxford, December 2006.

- Illoong Kwon, Incentives, Wages, And Promotion: Theory And Evidence University Of Michigan, November, 2004.

- Investors In People UK,People And Productivity, Executive Summary NOP World United Business Media,2001.

- Mani Bonnie G. Performance Appraisal System; Productivity And Motivation A Case Study 2002.

- Massimilian, Richard D. And Pedro Laura" Beek From The Future: Gearings Up For The Productivity Challenge" Measurement Review, Feb.1990.Pp(42-43).

- Oh Lee, The Effect Of Incentives System On Worker Productivity Foucsed on Profit Sharing, Final Proposal Economics 413P Mueser, 2001.

- Oriana Bandiera, Iwan Barankay, Imran Rasul, Relative And Absolute Incentives: Evidence On Worker Productivity, March, 2004.

- Prokopenko. J. "Does Productivity Have A Place In A Sinking Economy?" In Business Day, Manila, Business Day Corporation 19 Mar. 1984.

- Richard Boyle." Measuring Public Sector Productivity Lessons From International Experience Institute Of Public Administration, Dublin4, Ireland, First Published In 2006.

- Robert D. Landel, Managing Productivity Through People: An Operation Perspective, Darden Case Series, University Of Virginia, Preface V, 1986.

- S.K Mukherjee And Duleep Singh: Towards High Productivity, Report Of A Seminar On Higher Productivity In Public Sector Production Enterprises (New Delhi, Bureau Of Public Enterprises, 1975), P. 93.

- Simon Bugess And Marisa Ratto, The Role Of Incentives In Public Sector: Issues And Evidence, Working Papers No 03/071 May 2003.

- Stephen Moss: "A System Approach To Productivity Improvement", In National Productivity Review(New York, Executive Enterprises Publications) Summer 1982, pp(270-279).

بسم الله الرحمن الرحيم

الملحق(أ) للدراسة

أخي الموظف.... أختي الموظفة

الإنتاجية، مفهومها والعوامل المؤثرة عليها، هو موضوع دراسة ميدانية يقوم الباحث به استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة العامة في جامعة اليرموك وقد قام الباحث بعمل(استبانة) يضعها امام عينكَ وعينكِ تحتوي مجموعة من الاسئلة والخيارات.

أرجو منك أخي الموظف.... أختي الموظفة

قراءة كل سؤال ووضع اشارة(x) في المكان الذي تعتقد انه يمثل الاجابة الصحيحة من وجهة نظرك واؤكد لكَ ولكِ ان جميع هذه المعلومات ستكون سرية وستستخدم لاغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

أمجد محمد عبيدات

الجزء الاول: الخصائص الشخصية.
(يرجى وضع اشارة(x) امام الاجابة التي تنطبق عليك)

١.العمر:
أ. ☐ ٢٥ سنة فما دون ب. ☐ ٢٦-٣٥ سنة ج ☐ ٣٦-٤٥ سنة
د. ☐ ٤٦-٥٥ سنة هـ. ☐ ٥٦ سنة فما فوق

٢.الجنس:
أ. ☐ ذكر ب. ☐ انثى

٣.المستوى التعليمي:
أ. ☐ اقل من توجيهي ب. ☐ توجيهي ج ☐ دبلوم
د. ☐ بكالوريس هـ. ☐ ماجستير و. ☐ دكتوراة

٤.مدة الخدمة في الوزارة(المؤسسة):
أ. ☐ اقل من سنة ب. ☐ ١-٥ سنة ج . ☐ ٦-١٠ سنة
د. ☐ ١١-١٥ سنة هـ. ☐ ١٦ سنة فاكثر

٥.مدة الخدمة في الوظيفة الحالية:
أ. ☐ اقل من سنة ب. ☐ ١-٥ سنة ج. ☐ ٦-١٠ سنة
د. ☐ ١١-١٥ سنة هـ. ☐ ١٦ سنة فاكثر

٦. نوع العمل:
☐ مهني ☐ كتابي ☐ اداري ☐ أخرى

٧.الوزارة؟

٨. المسمى الوظيفي؟

الجزء الثاني

١. ما هو راتبك الفعلي والمقترح؟

	الفعلي	المقترح
أ. الاساسي		
ب. الاضافي		
ج. العلاوات		
د. اخرى		

٢.ما هي برأيك العوامل الاكثر تأثيرا على رفع مستوى الانتاجية؟

العوامل المؤثرة على رفع مستوى الانتاجية	ذات تأثير عالي جدا	ذات تأثير عالي	ذات تأثير متوسط	ذات تأثير منخفض	ذات تاثير منخفض جدا
أ. نظام الرواتب والحوافز والعلاوات					
ب. العلاقات مع الاخرين					
ج. اسلوب الادارة					
د. وجود اجراءات الشكاوي					
هـ. قياس الانتاجية بشكل دوري					

و. الوسائل التقنية الحديثة					
ز. عوامل اخرى(حدد)					

٣.ما هي برأيك أهداف نظام الحوافز والعلاوات مرتبة حسب الالولوية؟

العوامل	الترتيب
أ. زيادة مدخولات الموظفين ب. زيادة الانتاجية ج. زيادة الفاعلية د. تحسين الخدمات هـ. زيادة حافزية الموظفين و. تقليل دوران العاملين ز. تقليل العمل الاضافي ح. أهداف اخرى(حدد)	١. ------------------ ٢. ------------------ ٣. ------------------ ٤. ------------------ ٥. ------------------ ٦. ------------------ ٧. ------------------ ٨. ------------------

٤.ما مدى مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الاهداف التالية؟

	عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جداً
أ.زيادة مدخولات الموظفين					
ب. زيادة الانتاجية					
ج. زيادة الفاعلية					
د. تحسين الخدمات					
هـ. زيادة حافزية الموظفين					
و. تقليل دوران العاملين					
ز. تقليل العمل الاضافي					
ح. أخرى					

٥.ما هو مفهومك للانتاجية هل هو؟

أ.الالتزام بالدوام وساعات العمل الرسمي
ب.مستوى الاداء الكمي والنوعي
ج. تنفيذ الاوامر بسرعة ودقة وكفاءة
د. ----------------------------
هـ. ----------------------------

٦.ما هي مقاييس الانتاجية المستخدمة في الوزارة؟

أ. هل هي التقارير الشخصية التي يكتبها الرؤساء ☐ نعم ☐ لا
في حال كون الاجابة ب(لا) فاذكر لطفا عوامل اخرى
ب. هل هي معدلات الاداء الكمية والنوعية ☐ نعم ☐ لا
ج. ----------------------------
د. ----------------------------

٧.برأيك كيف يمكن تفعيل الانتاجية في الوزارة التي تعمل بها؟

أ. ----------------------------
ب. ----------------------------
ج. ----------------------------

Abstract

THE NATURE AND FACTORS INFLUENCING PRODUCTIVITY "AS PERCIEVED BY THE EMPLOYEES OF CENTRAL MINISTRIES IN JORDAN."

By:
Amjad Mohammed Obeidat
Supervised by:
Doctor Mohammed Rawabdeh

The purpose of improving productivity that it might help economic growth, and raising the(GON), and achieving social happiness.

This study aims to:

-Identify the nature of productivity in Jordanian public sector including factors influencing productivity.

-To find out the statistical differences between factors affecting productivity(salaries and allowances, Relations with others, managing style, new technical means), due to the personal changes such as:(Sex, Age, Education level, Experience, Job title).

-Identify the type and the level of correlations between the factors influencing productivity such as:(Salaries and incentive systems, Relation with the others, managing style, and level new technical means).

-Identify the type of correlations between the study dimensions such as:(Increasing employees income, increasing productivity, increasing employees motivation).

A population of the study consisted of all employees that are working at Jordanian ministries center. Regardless their job title, it was(20) miniseries.

The sample was randomly selected, (582) questions were returned, and approved for analysis, with responding of(73%).

To develop the study purposes, the researcher developed a questionnair, consists of (15) paragraph which used to collect the data, then data was analyzed using(spss/ps), analysis: percentage, means, standard deviation one way(ANOVA),F-Test and correlations, following are the main findings of the study:

1. The study explained the factors that are affecting of increasing productivity.
2. The study explained employees dissatisfaction about salaries and allowances.
3. The study explained the priorities aims for the incentives system.
4. The study explained the productivity concept, which came first, quality and quantity performance level, and came second, conducting orders in quick and accurate and efficiently, and came third, stick acting all the working hours.
5. The study explained the productivity measurements which came first, the personal reports had been written by bosses, and came second, the quality and quantity averages for the employees.
6. The study indicated statistical differences, are found about salaries and incentives system related to the sex change and about managing style related to educational level, and to be the experience, and about relation with the others related to sex change, and about using new technical related to job title change.
7. No statistical differences are found in salaries and incentive system related to the change of:(Age, Education level, Experience, job title), and in managing style related to the changes of:(Sex, Age, job title) and in relation with the others related to the change

of(Age, Educational level, Experience, Job title), and in using new technical related to the change of(Sex, Age, Educational level, Experience).

8. The study explained a positive correlation between increasing productivity, and increasing employees motivation.

In light of those results, the study recommendations are: working for new basic salary system, and allowances, and enhancing the incentive system to achieve it's aims, and the need for improving productivity concept, and using measurements more transparencey and reality, and the need to activate and support the productivity elements in Jordanian public sector. (ministries center)